

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САХАЛИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

О. В. ЧУДНОВА

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Южно-Сахалинск
СахГУ
2021

УДК 316.35
ББК 60.8
Ч844

*Печатается по решению учебно-методического совета
Сахалинского государственного университета, 2020 г.*

Рецензенты:

Вечканова Н. В., заведующая кафедрой гуманитарных
дисциплин, кандидат юридических наук,
доцент ГБОУДПО «ИРОСО»;

Коньков А. Т., заведующий кафедрой социологии
ИПЭиУ СахГУ, доктор социологических наук, профессор.

Ч844 **Чуднова, О. В. Социология управления** : учебно-методи-
ческое пособие / О. В. Чуднова. – Южно-Сахалинск : СахГУ,
2021. – 192 с.
ISBN 978-5-88811-632-6

Учебно-методическое пособие разработано для обе-
спечения требований ФГОС ВО для направлений подготовки
39.03.01 «Социология», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04
«Государственное и муниципальное управление». Оно вклю-
чает в себя теоретические материалы по темам курса, мето-
дические рекомендации по их изучению, практико-ориенти-
рованные упражнения.

УДК 316.35
ББК 60.8

Учебное издание

ЧУДНОВА Ольга Владимировна
СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
Учебно-методическое пособие

Корректор В. А. Яковлева.

Верстка Ю. В. Стенина.

Подписано в печать 04.10.2021.
Бумага «Е-BRITE». Гарнитура «Arial».
Формат 60х84 1/16. Объем 11 усл. п. л.
Тираж 500 экз. (1-й завод 1–100 экз.). Заказ № 505-21.
Сахалинский государственный университет.

693008, Южно-Сахалинск, ул. Ленина, 290, каб. 32.
Тел./ факс (4242) 45-23-16,
e-mail: izdatelstvo@sakhgu.ru,
polygraph@sakhgu.ru

ISBN 978-5-88811-632-6

© Чуднова О. В., 2021
© Сахалинский государственный
университет, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

РАЗДЕЛ 1.
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИСЦИПЛИНЫ
«СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ» 7

ТЕМА 1. Объект и предмет социологии управления,
ее место в системе социологического знания 7
ТЕМА 2. Эффективность управления 21
ТЕМА 3. Эволюция управления и его современные
концепции 32
ТЕМА 4. Природа и состав функций управления 47
ТЕМА 5. Методы и инструменты социального
управления 55
ТЕМА 6. Характеристика и типы организации 62
ТЕМА 7. Внутренняя среда и факторы, влияющие
на управление 68
ТЕМА 8. Внешняя среда и ее влияние на
эффективность управления 83
ТЕМА 9. Менеджер в организации 96
ТЕМА 10. Социальная ответственность и этика
менеджера 114

РАЗДЕЛ 2.
ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ» 128

ЗАНЯТИЕ № 1 128
ЗАНЯТИЕ № 2 130
ЗАНЯТИЕ № 3 133
ЗАНЯТИЕ № 4 138
ЗАНЯТИЕ № 5 143
ЗАНЯТИЕ № 6 146
ЗАНЯТИЕ № 7 150
ЗАНЯТИЕ № 8 156
ЗАНЯТИЕ № 9 163
ЗАНЯТИЕ № 10 170

РАЗДЕЛ 3.	
ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ	
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»	175
КЛЮЧИ К ЗАДАНИЯМ	177
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	181
ГЛОССАРИЙ	184

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития рыночной экономики в России характеризуется изменением требований к управлению. Значительная часть руководителей высшего и среднего звена получили техническое или гуманитарное образование еще в доперестроечный период. Молодые выпускники и студенты экономических и инженерных вузов изучили целый ряд теоретических дисциплин по управлению, однако не располагают опытом принятия решений в конкретных ситуациях. Значительное количество специальных дисциплин и учебников по социологии управления не в полной мере пригодно для студентов вузов, так как они построены на разных базовых теориях и терминах. Поэтому назрела необходимость создания комплексного интегративного учебно-методического пособия по социологии управления с ориентацией на проектирование эффективной системы управления организацией.

Цель учебно-методического пособия – дать комплексные знания в области теории и практики управления, вооружить социологов и менеджеров гибким инструментарием в вопросах построения эффективной системы управления.

Дисциплина «Социология управления» входит в блок базовой части дисциплин учебного плана для направления подготовки 39.03.01 «Социология». Основной целью преподавания дисциплины является обучение студентов основам управления организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики, формирование у будущих специалистов прочных теоретических знаний и практических навыков в области социологии управления с учетом специфики управляемого объекта.

Студенты в процессе обучения получают систематическое знание о развитии социологических идей управления в современных условиях. Данная дисциплина предусматривает осмысление логики развития управленческой деятельности на современном этапе, ее теоретико-методологической, мировоззренческой и других функций. Успешное освоение дисциплины «Социология управления» обеспечивает подготовку обучающегося к освоению конкретных областей профессиональной деятельности.

Материал данного учебно-методического пособия систематизирован по разделам. В первом разделе представлен

теоретический материал по основным темам курса, изучение которых позволит студентам сформировать целостное представление о специфике социологии управления как специальной социологической теории и учебной дисциплине, раскрыть сущность и механизмы эффективного управления в различных отраслях человеческой жизнедеятельности, определить роль и место социологических служб в развитии и совершенствовании управленческой деятельности.

Второй раздел учебно-методического пособия включает в себя десять практических занятий, представленных в виде кейс-задач, иллюстрирующих характерные черты современной российской системы управления, контрольных вопросов, тестов, практико-ориентированных упражнений, эссе, разноуровневых заданий. Материалы, представленные в данном разделе, позволяют студентам закрепить пройденный теоретический материал и применить полученные знания на практике, формируя тем самым умения и навыки, необходимые для будущей профессиональной деятельности. Данный раздел кроме прочего выполняет функцию организации творческого учебного процесса.

Для успешного выполнения практических заданий студентам необходимо свободно ориентироваться в теоретическом материале, владеть специальной терминологией, имеющей место в рамках изучаемой темы, ориентироваться на гармоничную связь научных знаний и практики управления.

Для повышения эффективности изучения дисциплины «Социология управления» для каждой темы составлен список основных понятий, рекомендуемых для запоминания. Указанные термины и их определения находят свое отражение в глоссарии, расположенном в конце учебно-методического пособия. Кроме того, для каждой темы составлен список рекомендуемой литературы, включающий в себя монографии, книги, периодические издания и справочники. Данные научные источники могут быть полезны студентам при подготовке докладов и сообщений, написании рефератов, эссе, выполнении контрольных и практических работ.

В качестве метода обучения используется комбинация системного, ситуационного и процессного подходов к изучению процессов социального управления.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИСЦИПЛИНЫ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

Цель освоения дисциплины заключается во всестороннем глубоком понимании обучающимися природы и основополагающих характеристик отношений управления как ключевого фактора повышения организационной эффективности.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- **знать:** ключевые направления, теории и подходы современной управленческой мысли, сформировать представление о современном состоянии теоретическо-методологических основ управления;
- **уметь:** формировать и аргументированно отстаивать собственную позицию по различным проблемам современной управленческой науки; использовать знания основных управленческих концепций для диагностики и анализа всего спектра социальных процессов;
- **владеть:** терминологией изучаемой науки, навыками практического применения основных управленческих идей в профессиональной деятельности, навыками публичных выступлений перед разнообразной аудиторией и письменного аргументированного изложения собственной позиции по изучаемым в рамках дисциплины вопросам.

ТЕМА 1.

Объект и предмет социологии управления, ее место в системе социологического знания

Цель занятия: дать общее представление об управлении как особом виде практической деятельности, его основных категориях и сущностных характеристиках.

Основные понятия: управление, менеджмент, руководство, администрирование, объект управления, субъект управления, принципы управления, влияние, авторитет, субординация, соподчиненность, координация, централизация, децентрализация, департаментизация.

План:

1. *Объект и предмет социологии управления. Сущность социологического подхода к управлению.*

2. *Сущность управленческих отношений. Уровни социального управления, его модели (субординация, состязательность, координация и др.).*

3. *Классификации функций социального управления.*

1. Социальное управление является неотъемлемой частью общества, без которого не может существовать социальный организм. Известный философ, величайший мыслитель К. Маркс указывал, что: «Всякий непосредственно общественный или совместный труд нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере».

Роль управления во всех сферах жизни общества трудно переоценить. В современную эпоху наиболее сложным образом проходит процесс организации и реализации управленческой деятельности. Управление несет в себе важные элементы, которые включены в обширную социальную систему общества. Управление на сегодняшний день включает не только производственные процессы, но и все сферы жизнедеятельности. Оно считается особым социальным процессом. Отсюда вытекает объективная необходимость исследования этого процесса с помощью социологического знания.

Объект познания – это все то, на что направлена деятельность исследователя, что противостоит ему в качестве объективной реальности.

Следовательно, предметом социологии управления является особый вид социальных свойств, связей и отношений – управленческие отношения.

Социология управления – это отрасль социологического знания, изучающая систему и процессы управления в условиях, складывающихся в обществе социальных отношений. Ее объектом является социальная система, элементами которой служат общности, организации, социальные группы, взаимодействующие между собой по поводу реализации общих и специфических интересов.

В социальной системе можно выделить две главные подсистемы – управляющая и управляемая. *Управляемость* считается основной характеристикой социальной системы, а *управление* – основной ее функцией.

Управляемость указывает на такую степень контроля, в которой управляющая подсистема организационного целого осуществляет давление по отношению к управляемой. Также она означает ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей. От типа социальной организации, качества управления и его особенностей может изменяться управляемость. Нивелироваться, конечно, она полностью не может, поскольку данное действие свойственно всем социальным системам.

Структуру социальной системы можно рассматривать в горизонтальной и вертикальной плоскости. Зарождение деятельности и функционирование элементов системы возникает на горизонтальной плоскости. Процесс управления на структурной горизонтали является в общем невозможным (например, группы друзей) или же происходит в порядке договора между элементами, которые ее составляют. Лишь на уровне незначительных по размеру системных форм они могут включать в себя управление в порядке договора и самоуправления.

Если говорить про более сложные и крупные социальные системы, то они будут иметь иерархическую и многоступенчатую структуру. Строение системы в вертикальном положении с включением в нее иерархичности представляется в виде многослойной пирамиды, так называемой «пирамиды влияния».

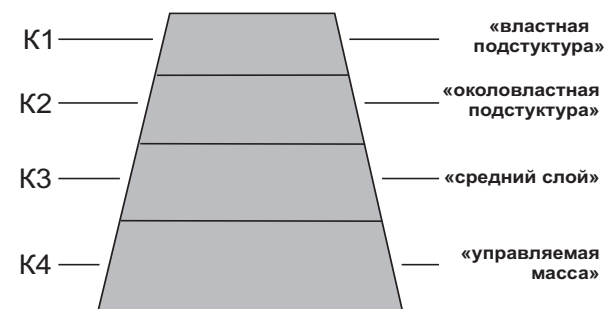


Рис. 1. Пирамида социального влияния

Отметим, что во всех слоях системы элементы находятся в тесной связи друг с другом и образуют единое целое, но сами слои составляют отдельные подмножества, в которых связи более тесны, нежели с другими элементами слоя, кроме того, они могут значительно отличаться друг от друга. Суть данных

различий заключается в отсутствии равноправия элементов, которое основано на неравном объеме степеней свободы и влияния. Так, как показано на рисунке 1, элемент K1 может создавать активные связи с элементами K2, K3, K4, элемент K2 – с элементами K3, K4. Если выше уровень слоя, то он может сильнее воздействовать на остальные элементы системы. Так, особенностью объекта социологии управления является то, что она представляет социальные системы управляемыми, содержащими в себе иерархические элементы, которые состоят из управляющей и управляемой подсистемы. Основой существования систем считают горизонтальные и вертикальные системные связи. Количество элементов в них может меняться, а связи всегда постоянны.

Предметная область социологии управления довольно обширна. Она изучает органы управления в первую очередь как социальные системы, все принципы подбора кадров и их расстановку в системе управления, а также взаимоотношения работников аппарата управления при выполнении их обязанностей, особенности их интересов. При изучении указанных проблем зачастую социология управления становится близка к социологии организаций.

Отметим, что в социологии управления существует несколько групп проблем. К одной из них относят: социальные цели управления с точки зрения социальных критериев; сходство интересов и желаний людей, находящихся в управлении; рассмотрение социальных результатов принимаемых решений в управлении; отношение к ним исполнителей; совокупность учета интересов и мнений людей, включенных в управленческие взаимоотношения. В области социологии управления учитываются не только социальные качества личности, но также и сложившиеся социальные отношения, возникающие в процессе управления. В рамках данной отрасли знания также изучаются проблемы, связанные с дисциплиной и ответственностью персонала.

Социология управления направлена на изучение закономерностей, форм и методов целенаправленного воздействия на социальные структуры и процессы, имеющие место в социальных институтах и организациях. Прикладной раздел социологии управления разрабатывает практические рекомендации, направление на оптимизацию управленческих функций, создание условий для повышения эффективности работы институтов управления, прогнозирование результатов осуществления управленческих действий и решений.

2. Управленческие отношения – это такой тип социальных отношений, когда организация жизнедеятельности проходит совместно. Эти отношения описывают систему взаимных связей, круга обязательств людей и институтов, создаваемых для выполнения управленческих функций. Управленческие отношения рассматриваются как в узком, так и в широком смысле. В широком смысле субъектами этих отношений будут являться социальные институты, организации и те индивиды, которые имеют властные полномочия, а область осуществления управленческих отношений соответствует масштабам управленческих воздействий в обществе. В узком смысле слова управленческие отношения возникают тогда, когда имеет место непосредственное выполнение функций управления. Эти отношения выступают как диалектическое единство субъективного и объективного. Иными словами, это выражение всевозможных связей между индивидами в управлении, деятельность которых основана на волевом и сознательном начале. Такие отношения представляются результатом объективного развития общества и имеют конкретно-исторический характер. Управленческие отношения определяются доминирующим способом производства, обмена и распределения материальных благ и основных потребностей того или иного общества.

Управленческие отношения включают в себя все сферы жизни общества, рассмотрим их более подробно.

Отношения централизма представляют собой такие связи между субъектами социального управления, в которых высшие органы определяют содержание и направленность деятельности нижестоящих в соответствии с общей целью.

Отношения самостоятельности – это присутствие у субъектов управления прав и обязанностей, определяющих содержание и направление деятельности по осуществлению уникальных и общих интересов. Самостоятельность можно рассматривать с двух позиций, как производственную и как финансовую. Производственная самостоятельность заключается в том, что предприятия имеют возможность решать вопросы специализации своего производства, приобретения ресурсов, нахождения рынков сбыта продукции и т. д.

Финансовая самостоятельность будет зависеть от результатов производственной деятельности. Если предприятие работает на самоокупаемости – это одна степень самостоятельности, если на самофинансировании – другая. От степени финансовой самостоятельности будут зависеть и темпы расширенного воспроизводства. С учетом уровня самостоя-

тельности сельскохозяйственных предприятий необходимо исходить и при перестройке внутрихозяйственных экономических отношений. Подразделения предприятий, не являясь юридическим лицом и не имея своего счета в банке, остаются в составе предприятия. Однако требуют существенного пересмотра их взаимоотношения, а также отношения с администрацией, членами своих коллективов, с точки зрения повышения уровня их самостоятельности в решении производственных и финансовых вопросов. Эта самостоятельность может быть достигнута при условии обеспечения самокупаемости подразделений, если в целом предприятие работает на условиях самофинансирования, то все члены трудового коллектива должны принимать в этом необходимое участие.

Отношения субординации (*“to subordinate”* – подчинять, ставить в зависимость). Управление в современных компаниях невозможно без отношений экономической субординации, зависимости. Необходимо отметить, что «зависимость» по своей природе является экономической категорией. Зависимость представляет собой положение, при котором подчиняются чужой воле, власти кого-нибудь. С. И. Ожегов, с одной стороны, характеризует это понятие как «подчиненность другим, чужой воле, чужой власти», с другой – добавляет, что зависимость имеет место «при отсутствии самостоятельности, свободы». Между хозяйствующими субъектами в процессе осуществления предпринимательской деятельности довольно часто возникают отношения экономической зависимости, когда воля зависимого лица формально сохраняется, то есть отношения складываются между самостоятельными субъектами, но процесс формирования воли зависимого лица изменяется, находясь под контролем преобладающего лица. Такое взаимодействие создает между хозяйствующими субъектами определенную интеграционно-организационную связь. Кроме того, в отношениях субординации находит определенное воплощение централизм в управлении.

Координационные отношения показывают отношения не связанных между собой субъектов управления. Это совокупность действий и инструментов, позволяющих согласовывать все взаимоотношения компании со всеми партнерами по бизнесу и комплексно управлять ими для достижения общих стратегических целей.

Предполагается, что партнерские взаимоотношения выстраиваются во всех направлениях: от компании к потребителю, от компании к промышленному поставщику. Механизм

координации процессов управления взаимоотношениями призван обеспечить регулирование всего комплекса взаимоотношений между всеми участниками создания цепочки ценности, причем эффективно выстроенный механизм предоставляет устойчивые конкурентные преимущества как каждому участнику взаимодействия, так и всей сети в целом. Координация процессов управления взаимоотношениями позволяет компаниям получить значительную экономию на транзакционных издержках за счет снижения затрат, улучшить качество продукции, сократить производственный цикл и срок реализации проектов.

Следует подчеркнуть, что главным условием эффективности механизма координации является баланс целей, который предполагает, что цели отдельных субъектов взаимоотношений не доминируют над общими целями. Управление взаимоотношениями должно базироваться на системе ценностей и целей, разделяемых всеми участниками взаимодействия. Именно совместные цели являются тем ключевым фактором, который обеспечивает прочность и долгосрочность взаимоотношений и дает компаниям устойчивые преимущества на промышленных рынках в условиях жесткой конкуренции.

Отношения ответственности – отношения между субъектами управленческой деятельности по поводу выполнения взаимных прав и обязанностей в процессе реализации цели. Партнерские отношения между взаимодействующими организациями в условиях современной экономики обоснованы стремлением достижения взаимных предпочтений. При реализации совместных действий в рамках партнерских отношений между организациями важной представляется общность точек зрения на принцип выбора единой стратегической линии, которая будет осуществляться. Каждая из организаций, вступающих во взаимодействие, получает определенный «центр ответственности» в выполнении общей стратегической линии экономического поведения. Отношения ответственности для экономических субъектов при этом вытекают из равноправия их положений.

Отношения состязательности представляют собой один из главных внутренних источников возникновения дополнительной активности у субъектов социально-экономических отношений и во многом определяют качественное своеобразие развития социальной интеракции. Противоположностью данных отношений считаются связи монополизма, которые ведут к регрессу субъекта управления, и т. д.

Состязательность (состязательные отношения) – это особая форма реализации механизмов сравнения и регуляции субъектом своей деятельности в процессе обмена с окружающей средой, являющаяся основой изменения его активности и качества взаимосвязанности с другими субъектами и представляющая собой следствие двух амбивалентных свойств: свойства, выражающегося в стремлении к выделению себя, и свойства, проявляющегося в стремлении к взаимодействию.

Субъектом состязательности может быть как отдельный индивид, так и та или иная общность людей. Состязательные отношения пронизывают все сферы жизнедеятельности человека: экономическую, социальную, политическую, социокультурную. Как любой социальный процесс, состязательность обладает такими свойствами, как симметричность и динамичность. Симметричность выражается в наличии двух противоположных полюсов процесса состязания. Один полюс можно условно обозначить как конкурентность. Она является демонстрацией индивидуалистического интереса субъекта и альтруистичности (подчинения). Теоретически оптимальной формой состязательных отношений выступает сотрудничество, которое представляет собой механизм взаимного стимулирования активности субъектов в процессе сравнения, оценивания и регуляции ими своей деятельности. Другими словами, субъекты достигают своих целей только тогда, когда другие участники также их добиваются. Еще одним видом состязательных отношений выступает избегание, когда субъект достигает своих целей без связи с достижениями других. Формирование того или иного вида состязательности зависит от целого ряда личностных и ситуационных факторов, а переход от одного вида состязательности к другому всегда протекает в форме диалектического отрицания и является относительно длительным процессом.

Социальные отношения зависимости и власти. Процесс управления основан на отношении зависимости одних элементов от других. Данные отношения являются весьма многообразными в своем проявлении и составляют фундамент управленческих отношений. Социальная зависимость – это сила, принуждающая индивида или группу лиц исполнять определенные социальные роли или же побуждает отказаться от их выполнения. Социальные отношения зависимости не являются явными, их диагностика может быть затруднена в следствие целого ряда факторов. Например, руководитель и подчиненные могут не пересекаться друг с другом в процессе

исполнения трудовых операций и не видятся лично, но пребывать в состоянии зависимости друг от друга. Межличностные отношения могут в значительной степени измениться, если личность или группа людей осознает, что находится в состоянии зависимости.

Следует отметить, что в процессе управления проявляют себя не только структурные (явные), но и скрытые (неформальные) формы зависимости. Структурная зависимость основывается на разнице в статусах: те, кто обладают низкими социальными статусами, зависят от людей, обладающих более высоким статусом. Скрытая зависимость имеет место тогда, когда формальный статус индивида не имеет значения, здесь на первый план выходят иные ценности, которые в данный момент имеют значение. При этом наличие высокого статуса при отсутствии определенных ресурсов или каналов доступа к ним зависит от того, кто обладает этими ресурсами, хотя имеет более низкий статус. Скрытые отношения неформальной зависимости в этом случае переходят на первый план.

Основой любой зависимости является авторитет и власть, последняя, согласно М. Веберу, обозначает «возможность, настаивать на своем, даже в присутствии сопротивления, независимо от того, что выражается в этой возможности». Авторитет, как и власть, является вариацией доминирования над поведением и деятельностью индивидуумов, средством поддержания дисциплины, в том числе и профессиональной. Авторитет – это степень уважения индивидуума прочими или же группой, с которой он себя идентифицирует. Его можно рассматривать как подчинение власти, основанное на традициях, вере в лидера и его профессиональные или личные качества. В управленческой литературе до сих пор не существует стандартизированного определения авторитета. Однако он довольно часто определяется как институционализированная власть и легитимность как характеристика поведения, обусловленного совокупностью социальных норм, которые считаются правильными, справедливыми и необходимыми для осуществления действий.

Балансом власти является управленческая ситуация, которая характеризуется тем, что степень влияния властного вождя равна степени существующей подчиненности конкретного субъекта – лидеру. Кроме этого, эффективность власти демонстрировало положение, при котором осуществлялось предоставление управляемым субъектам ограниченных управленческих полномочий, но характеризующихся непрерывным контролем.

Децентрализации власти можно достигнуть тремя путями – делегированием полномочий и функций, наличием систем планирования, хорошо налаженным механизмом обмена информацией.

Источником авторитета является аффективная законность или традиция, в то время как источником власти служит максимальное удовлетворение нужд и потребностей управляемого субъекта путем осуществления контроля над ресурсами, необходимыми для удовлетворения нужд. На авторитет лидера большое влияние оказывает наличие качественной культуры общения, выражением которой является соответствие нормам профессиональной этики. Демократизм общения между лидером и подчиненными, его доступность, внимательность; способность создавать благоприятную атмосферу, вежливость и лояльность, точность и ответственное отношение к слову являются проявлениями этого соответствия. Личность авторитетного человека зачастую отличается отсутствием затруднений в процессе построения взаимоотношений с окружающими.

Важно учитывать факт того, что укрепление авторитета управляющего не должно являться причиной подавления инициативы подчиненных ему работников. Искусственные методы формирования авторитета зачастую не эффективны и формируют лишь псевдоавторитет.

Зависимость является обязательным свойством императивных отношений. Она отличается от власти и авторитета по таким положениям, как: от нее можно выйти, ускользнуть, увернуться в таких отношениях нет согласия на послушание со стороны зависимого лица; зависимость обладает способностью быть бессознательной, тогда как отношения власти и авторитета всегда сознательны.

Помимо указанных отношений власти, авторитета и зависимости в процессе социального управления проявляют себя отношения подчинения. Власть на постоянной основе базируется на подчинении. Послушание выдается в готовности повиноваться людям с императивными полномочиями. Если он не способен повиноваться самому себе, это означает, что он не имеет власти.

В этой связи имеет смысл описать эксперимент С. Милгрэма. Под наблюдением исследователя находятся два человека с целью изучения возможностей их памяти и обучаемости. Один из участников выполняет роль «педагога», другой – «обучаемого». Экспериментатор дает инструкцию о том, что диагностика обучаемости и возможностей ее стимулирования

проводится через физические наказания. «Обучаемого» фиксируют на стуле, который якобы находится под действием электрического тока. Далее ученику передают списки с фамилиями, которые он должен запомнить и воспроизвести через определенное количество времени, а в случае ошибки – получить наказание в виде удара током.

Целью С. Милгрэма была диагностика не «обучаемого», а «педагога» на предмет подчинения последнего нерациональным приказам экспериментатора. В данном исследовании психологу было важно выяснить, насколько далеко зайдет испытуемый, совершая увеличивающиеся по силе удары током человеку, который не справляется с интеллектуальным заданием. Важно было выяснить, насколько скоро «педагог» перестанет прислушиваться к приказам экспериментатора, откажется от исполнения действий, приносящих физическую боль другому человеку.

По итогам эксперимента выяснилось, что «педагог» полностью включается в ситуацию, воспринимая ее как реальную, но при этом находится в ситуации внутреннего конфликта. С одной стороны, он понимает, что «обучаемый» испытывает физические мучения, с другой – осознает, что психолог полностью взял на себя ответственность за совершаемые участниками эксперимента действия, поскольку в ситуации, когда «педагог» отказывается продолжать эксперимент, исследователь настаивает на его продолжении. Таким образом, осознавая авторитет исследователя, нравственный выбор «педагога» практически всегда осуществлялся в пользу продолжения эксперимента.

Таким образом, знаменитые эксперименты С. Милгрэма иллюстрируют ситуационный подход к поведенческим детерминантам подчинения. Они показывают, что большинство рядовых граждан становятся не способны противостоять давлению социальной среды, приказам авторитетных личностей и, казалось бы, иррациональным действиям со стороны личностей, проявляющих некий деспотизм в своем поведении. Такое состояние С. Милгрэм назвал «агентным» – психологически устойчивые, социально успешные индивиды за весьма короткое время потеряли способность к критическому мышлению, способность к сопротивлению, ярко проявляя черты конформизма. В целом же эксперимент продемонстрировал, что люди сами желают подчиняться, а не их к данному поведению подталкивают.

3. Сущность и содержание функций управления за послед-

ние столетия рассматривались с многими учеными и специалистами, к основным из которых относят, согласно концепции Анри Файоля, планирование, организацию, мотивацию и контроль. Каждая функция взаимосвязана между собой, так как для выполнения той или иной работы необходимо определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение.

Под планированием понимается вид деятельности, связанный с постановкой целей, формулировкой путей их достижения, описанием конкретных действий. Планирование является основой управленческой деятельности. Процесс планирования должен основываться на экономических и производственных условиях, имеющихся у предприятия ресурсах, структуре и особенностях рынка, на котором планируется деятельность.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое, среднесрочное, текущее. Стратегическое планирование заключается в основном в определении основополагающих целей предприятия с целью определения конечных результатов и обеспечения фирмы необходимыми ресурсами. В рамках стратегического планирования разрабатываются новые возможности фирмы, например, расширение производственных мощностей, изменение профиля предприятия или радикальное изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период в 10–15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах. Среднесрочное планирование в настоящее время практически не используется. Данный вид планирования в большей степени характерен для государственных и муниципальных унитарных предприятий. Текущее планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Функция организации включает в себя формирование организационной структуры, определение организационных полномочий и организацию эффективного взаимодействия всех уровней и субъектов управления.

Формирование организационной структуры управления предполагает не только создание подразделений, но и организацию взаимодействия между ними. Для этого определяются уровни управления, а также должностные полномочия руководителей структурных подразделений.

Перечислим основные принципы, которым должна отвечать функция организации в управлении:

- четкая взаимосвязь и взаимозависимость целей организации и задач структурных подразделений;
- рациональная координация различных видов деятельности через налаживание информационного обмена и обратной связи;
- использование эффективных норм управляемости, в частности борьба с синдромом большого бизнеса и бюрократизацией производства.

Мотивация – функция управления, реализующая комплекс воздействий, направленных на изменение системы ценностей и иерархии мотивов деятельности работников организации. Для того, чтобы сотрудники хотели хорошо и эффективно работать, нужно их мотивировать на труд. Существуют внешние и внутренние стимулы, побуждающие к работе. К внешним стимулам относят зарплату, комфортные условия работы, социальные гарантии, надежность предприятия, признание руководством заслуг работника и многое другое. К внутренним стимулам относят желание выполнять работу, чувство ответственности за работу, желание видеть результат своей работы, интерес к своей работе, чувство справедливости.

Кроме того, мотивацию можно подразделить на материальную и нематериальную. Материальная мотивация – это эффективный способ поощрения сотрудников к тому, чтобы они стремились к выполнению своих заданий качественно и быстро. Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Некоторые предприятия, делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы сотрудника и его соответствие занимаемой должности.

При всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной

иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходимы некая моральная компенсация и уравнивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Нематериальная мотивация – это иные стимулы, не входящие в разряд материальных, сюда можно отнести наличие социального пакета, оплату услуг мобильной связи, предоставление путевок в санатории, дома отдыха, служебного транспорта, абонементов в спортивные залы и т. д.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он реализуется на основе установления определенных норм и стандартов, измерения степени достижения поставленных ранее целей и задач. Администраторы разных уровней реализуют функцию контроля тогда, когда перед подчиненными поставлены четкая цель и задачи, а также созданы условия для их своевременного достижения. Производство товаров, предоставление услуг невозможно осуществлять без постоянного контроля над этими процессами, поскольку становится невозможно оценить величину отклонений желаемых показателей от реально достигнутых. При выявлении отклонений от запланированных показателей управленец должен скорректировать процесс производства, который может быть реализован через постановку новых задач или корректировку старых. Важно заметить, что процесс контроля может быть реализован до начала процесса производства товара или услуги, во время него и по завершении производственной деятельности. Персонал предприятия при этом к процессу контроля нередко относится с настороженностью, поскольку контроль всегда ограничивает свободу действий сотрудников, ставит их в некие границы, объективно оценивает степень трудозатрат и эффективности работы. Однако при правильно выстроенной системе взаимодействия с подчиненными они в большинстве своем признают необходимость и целесообразность контроля, поскольку без него увеличивается энтропия, значительно снижается эффективность труда на всех уровнях производственного процесса. Контроль подразделяется на несколько видов. Рассмотрим их подробнее.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ и применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам предприятия.

Текущий контроль реализуется в ходе производственного процесса. Он производится в виде контроля работы подчи-

ненного его непосредственным начальником. Это позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль базируется на измерении фактических результатов, после проведения работы и основывается на обратной связи, она позволяет менеджеру выявить множество проблем и скорректировать линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

Заключительный контроль осуществляется по окончании всех видов работ. Он несет в себе две важные функции – заключительный контроль дает информацию, необходимую для планирования аналогичных работ в будущем и способствует мотивации, если руководство организации четко связывает достижение определенных производственных результатов с системой мотивации и стимулирования персонала.

Изученные базовые функции управления отображают содержание управленческой жизнедеятельности независимо от конкретных условий или сфер управления. Чтобы управлять, нужно обязательно предвидеть, организовывать работу, контролировать ее, регулировать и координировать деятельность людей, активизировать ее и исследовать все происходящие в организации процессы, чтобы повышать эффективность управленческих решений. Все это представляет собой структурно-содержательный аспект управления.

ТЕМА 2.

Эффективность управления

Цель занятия: рассмотрение основных понятий, связанных с результативностью управленческих процессов, их закономерностей и современных подходов к оценке их эффективности.

Основные понятия: эффективность управления, внутренняя эффективность, внешняя эффективность, рыночная эффективность, идеальная эффективность, глобальная эффективность, организационная эффективность, информационное обеспечение управления.

План:

1. *Сущность эффективного управления и способы его оценки.*
2. *Признаки, принципы и факторы эффективного управления.*

3. Пути повышения эффективности управления в организации.

1. Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Соотношение полученных результатов и затрат – это и есть содержание эффективности в том числе и управленческой категории. Общая эффективность управленческой деятельности выражается следующей формулой:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{3},$$

где P – результат работы системы управления; 3 – объем затраченных материальных и нематериальных ресурсов.

Эффективностью управления называется сложная многогранная категория, которая отражает все характерные особенности взаимодействия экономических, социальных, управленческих и иных факторов.

Эффективность управления – это результативность деятельности, степень оптимального использования различных материальных и трудовых ресурсов. Функцией эффективности управления можно назвать отражение уровня и динамику развития данного процесса, качественную и количественную стороны.

Эффективность может быть потенциальной и реальной. Потенциальную эффективность обычно оценивают предварительно, реальную же определяют исходя из полученных на практике результатов.

Эффективность управления может быть тактической и стратегической. Они отличаются по времени получения эффекта, тактическая – в ближайшее время, стратегическая – в далекой перспективе.

Внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения распределения и управления внутренними ресурсами и возможностями.

Внешняя эффективность – эффективность использования различных внешних возможностей организации:

- рыночная эффективность – насколько полностью удов-

летворяются потребности потребителей по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;

- идеальная эффективность – эффективность, к которой стоит стремиться, но которая не может быть достижима;

- глобальная эффективность экономики – последствия функционирования экономической системы как конкретных стран, так и международной на организации мелкого или среднего бизнеса.

Стоит обратить внимание на то, что эффективность по своей сути имеет двойственную природу. В большинстве случаев высокий уровень внутренней эффективности обеспечивает повышение эффективности организации в целом. Однако возможны ситуации, когда уровень общей эффективности работы предприятия не будет расти, если не будет повышаться уровень внешней эффективности, то есть для наиболее полной максимизации результатов работы предприятия необходимо развитие ее внутренней и внешней эффективности.

Производство различных товаров, которые не имеют спроса на рынке, обесмысливает всякие усилия по увеличению уровня эффективности такого производства. С другой стороны, производство товаров, пользующихся большим спросом, при низком уровне эффективности производства этих товаров, когда затраты превышают прибыль, может привести к снижению уровня спроса на него и уменьшению доли рынка. В обоих случаях уровень общей эффективности будет оставаться намного ниже потенциально возможного. То есть рост общей эффективности организации зависит от планомерного развития внутренней эффективности и внешней (когда будет вестись работа по изучению и прогнозированию потребительского спроса, разработке и внедрению на рынок новых видов товаров и услуг, проведению рекламных акций и кампаний).

Допускается ситуация, когда организация может занимать лидирующее положение на рынке только потому, что является монополией. При этом ее доминирующее положение само по себе не будет являться залогом общей эффективности организации, если показатель внутренней эффективности предприятия будет оставаться на низком уровне. Появление на рынке конкурентов будет потенциально опасным явлением, поскольку это будет сигналом о том, что конкурирующее предприятие способно функционировать эффективнее лидера, последний же может уступить свою позицию, а результативность работы его предприятия уменьшится в еще большей степени в сравнении с ранее имевшимся уровнем.

При анализе рыночной эффективности важно иметь в виду, что каждому предприятию необходим рынок сбыта товаров и услуг, то есть совокупность потребителей.

Внутренняя эффективность показывает, как удовлетворение определенных запросов потребителей влияет на динамику целей организации и отдельных ее структур. В данном случае приоритетными считаются цели по увеличению объема продаж и прибыли от них, а также роста доли на рынке. Также критерий эффективности организации предполагает наличие обширной информации об особенностях кривой спроса и предложения на товары фирмы в длительной перспективе.

Кроме перечисленных элементов вводными показателями эффективности работы предприятия являются:

- действенность – уровень достижения целей организации;
- экономичность – соотношение необходимого и фактического показателя траты ресурсов;
- качество – соответствие продукции или услуг общепринятым стандартам и запросам потребителей;
- прибыльность – соотношение между суммарными доходами и суммарными расходами;
- продуктивность – соотношение объема продукции или услуг за конкретный период времени в стоимостных показателях с затратами ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и др.), соответствующих данному объему продукции в этот же период времени.

Качество трудовой жизни – показатель условий труда работников предприятия.

Инновационная активность – внедрение новшеств в различные функциональные сферы деятельности организации.

2. Современная научная мысль определяет три группы принципов, влияющих на уровень эффективности организации, к основным из которых принято относить: приоритеты человеческого фактора – уровень мотивации и квалификации персонала; принципы критических факторов – учет времени, развитие уровня коммуникации, корпоративность как способность организации к эффективному сотрудничеству и партнерству; принципы ориентирования – организационная и управленческая деятельность должна включать в себя определение цели, миссии и стратегии организации, обеспечение уровня качества, создание условий для проявления творчества и инициативы (система «думай сам») и др.

В чем же может состоять проблема оценки эффективности управления? Во-первых, зачастую результат управления мо-

жет быть не только прямым, непосредственным, но и скрытым, проявляющимся гораздо позднее. Во-вторых, результат управления может повлиять на социально-психологическую и организационную составляющую, но не иметь отражения в экономических показателях. В-третьих, социальные и экономические составляющие находятся в состоянии постоянного противоречия и при получении положительного эффекта в одной сфере могут существенно снижать их в другой и наоборот. Поэтому для обеспечения наибольшей эффективности управления нужно учесть все, что может повлиять на него. Но этого возможно добиться только тогда, когда все факторы определены и структурированы. Они могут быть разделены по многим критериям.

По времени действия выделяют факторы, которые проявляют себя длительное время (стиль управления, технический уровень производства и др.) и временные (прогулы, простои и т. п.).

По характеру действия различают интенсивные и экстенсивные факторы. Интенсивные мобилизуют внутренние ресурсы организации, совершенствуют организацию труда работников и условий, подготавливают кадры, подходящие для управления. Экстенсивные – привлекают внешние ресурсы: увеличение показателя численности работников, расширение технического оснащения управляющих на качественно новой и неизменной основе и т. д.

По уровню формализации могут быть количественно измеряемые и неизмеряемые факторы.

В зависимости от масштабности воздействия факторы можно разделить на народно-хозяйственные, отраслевые, действующие на уровне организаций или на уровне подразделений.

По содержанию различают: научно-технические (уровень технологий и автоматизации труда), управленческие (рационализация и оптимизация управления, кадровая политика, дисциплина), экономические (система премиального поощрения и материальной ответственности), социально-психологические (мотивация работников, межличностные взаимоотношения), физиологические (санитарные условия труда) и другие факторы.

По способу воздействия различают факторы прямые (профессионализм персонала, состояние технического оборудования) и косвенные (психологические условия, групповые взаимоотношения). При этом прямые непосредственно влияют на уровень эффективности функционирования предприятия, а косвенные – опосредованно.

Отметим, что любой из перечисленных факторов может

влиять на систему управления как сам по себе, так и во взаимодействии с другими. При совокупном положительном воздействии они могут обеспечивать существенный прирост эффективности организации (за счет общего синергического эффекта), при отрицательном – существенно снижать ее. Роль управляющих состоит в том, чтобы воздействовать на все факторы одновременно. Именно поэтому повышение эффективности работы предприятий должно стать объектом постоянной организаторской и управленческой деятельности на различных уровнях организации.

В связи с вышеизложенным целесообразно обратить внимание на работу западных ученых Т. Питерса и Р. Уотермена, которые на протяжении нескольких лет проводили исследования ведущих компаний, длительное время показывающих высокую эффективность работы. На основе анализа деятельности учреждений исследователи построили перевернутую пирамиду внимания, показывающую особенности подхода менеджеров успешных компаний к процессу производства. Согласно ей, запросы потребителей определяют абсолютно всю деятельность организации, а кадровый состав, контактирующий с потребителями, является важнейшей категорией работников (рис. 2).

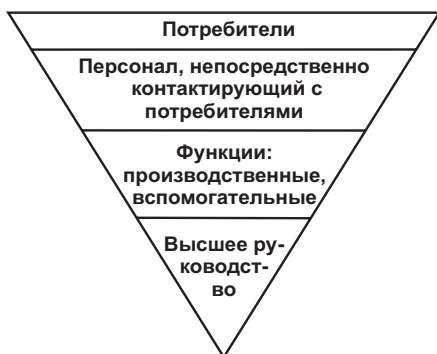


Рис. 2. Пирамида управленческого внимания

По заключению Т. Питерса и Р. Уотермена большинство успешных компаний имели ряд сходных признаков, которые зачастую и обеспечивали высокую эффективность работы предприятий. К таким признакам, согласно исследованиям, следует отнести:

- максимальную направленность продукции на потребителей;
- ориентацию менеджмента на персонал. Успешные организации видят в каждом работнике источник идей, а не просто инструмент. Управление работниками строится с учетом психологических особенностей, присущих каждому человеку;
- ориентацию на инновации. Не отрицая значение планомерного стратегического планирования, различных маркетинговых исследований и иных научных методов, успешные организации постоянно экспериментируют, выпускают новую продукцию, используют нанотехнологии, внедряют конструкторские разработки и т. д. Экспериментирование для них является формой приобретения нового опыта и знаний, оно оказывается менее дорогостоящим и более полезным, чем остальные методы;
- развитие самостоятельности и предприимчивости персонала. Образцовые организации отличает децентрализация управления, развитие самостоятельности, предприимчивости в подразделениях. Атмосфера поиска решений создается поддержкой групп энтузиастов, развитием различных форм официально-деловых контактов между работниками, а также коллегиальностью принятия решений;
- ориентацию и создание корпоративных ценностей. Во многих успешных компаниях повсеместно используются лозунги, истории и легенды, связанные с историческими этапами развития организации, а также деятельностью ее выдающихся сотрудников, которые так или иначе повлияли на становление организации, тем самым определяя культуру компании и ее корпоративную этику. Чем сильнее выражена культура организации и чем в большей степени она ориентируется на потребителей, тем менее востребованы директивные наставления, различные организационные схемы, подробные процедуры и правила;
- преданность делу. Определенная степень диверсификации может являться основой стабильности организации. Но в то же время неразборчивая диверсификация является наименее успешной стратегией предприятия;
- простота и скромность. Высшее руководство успешных организаций, целью которого является постоянное развитие, не допускают никаких излишеств и роскоши, оно максимально стремится к рациональности;
- сильные лидеры. Корпоративные ценности, способы и методы управления, определяющие успешность организации,

устанавливаются и развиваются под контролем сильных, харизматических менеджеров.

3. В настоящее время имеется большое количество методов повышения эффективности управления, любой из которых направлен либо на руководителя, его личностные и профессиональные умения и качества, либо на различные элементы управленческой деятельности.

Работу по повышению эффективности функционирования предприятия можно начинать с любого элемента управления, но целесообразнее, однако, решать актуальные на данный момент проблемы, характерные для предприятия. Важно понимать при этом то, что изменение одного элемента неизбежно влечет за собой изменение другого. Наиболее общими способами повышения эффективности управления являются:

- совершенствование и оптимизация структуры управления, ее упрощение и децентрализация количества функций, распределение прав и обязанностей руководства с учетом уровня профессионализма и личностных качеств сотрудников;
- разработка стратегии развития компании на основе проведения анализа ее сильных и слабых сторон, выработка корпоративной этики и политики организации, которая бы охватывала все ее функциональные звенья;
- разработка коммуникативной системы компании, которая бы могла обеспечить эффективную связь между сотрудниками внутри подразделений и между ними;
- разработка автономной системы принятия решений, устава, правил и процедур управления, системы мотивации и стимулирования;
- система повышения уровня квалификации и профессионализма работников на регулярной основе: обучение, переподготовка, развитие инициативы и творчества у сотрудников;
- совершенствование работы кадровой системы подбора персонала, обучение, оценивание и перемещение руководящих кадров, планирование карьеры персонала, разработка и применение адекватного стиля руководства, соответствующего внутренним и внешним факторам, влияющим на предприятие;
- практическое применение эффективных и проверенных методов подбора кадров, его оценки, формирование наиболее работоспособного и совместимого коллектива работников, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- создание корпоративной культуры организации, выра-

ботка общих ценностей, принимаемых и одобряемых всеми работниками.

Рассмотрим более подробно некоторые способы повышения эффективности управления организацией.

В современных экономических условиях для более эффективного управления необходимо, чтобы каждый руководитель не просто обладал глубокими и разносторонними познаниями в сфере менеджмента, психологии, экономики и маркетинга, но и отличался оперативностью работы, харизмой, деловитостью, чувствовал новое, регулярно проявлял инициативу. Важным стимулом профессионального роста управленческого персонала и развития его инициативной деятельности является постоянное продвижение по службе. Руководители должны понимать, что вопрос об их карьерном росте подлежит обязательному и постоянному рассмотрению. Однако такое продвижение будет полностью зависеть от того, насколько менеджер заинтересован повышать профессиональную квалификацию и активность в работе.

Карьерный рост сотрудников осуществляется в следующих формах:

- перемещение по горизонтали – с сохранением должностной категории и зарплаты, но с изменением функций и обязанностей;
- увеличение уровня заработной платы без повышения в должности;
- перемещение менеджера по вертикали власти.

На повышение эффективности управления влияет система роста квалификации как с отрывом, так и без отрыва от производства. Рост профессионализма персонала направлен на совершенствование и углубление умений, знаний и навыков работников. Стимулирующая роль в росте эффективности труда руководящего состава принадлежит периодической аттестации. Основная цель которой – выявить потенциал работника.

Еще одним важным фактором увеличения эффективности работы предприятия является активная *поддержка новаторства* в компании. Создание и поддержание творческой атмосферы – прямая задача руководителей организации. Выделим факторы, поддерживающие новаторство: предоставление свободы при разработке различных новшеств, обеспечение новаторов необходимыми для работы ресурсами и оборудованием, одобрение такой политики со стороны высших руководителей; проведение разного рода дискуссий по обмену творческими идеями; создание эффективной сети коммуникаций

между работниками и подразделениями, а также вузами и научными организациями; улучшение уровня взаимопонимания внутри персонала.

Повышает эффективность функционирования предприятия мотивация персонала, под которой в социологии управления понимается стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе.

У любого человека существует определенная система мотивов к труду. Ее составляют мотивы: содержание труда, его общественная польза; статусное, общественное признание пользы труда; получение различных материальных и нематериальных благ; ориентированность на определенную скорость работы и т. д. В связи с этим одной из главных задач руководителей, желающих обеспечить рост эффективности функционирования предприятия, является понимание мотивов работы каждого сотрудника и степени соответствия его личных мотивов целям организации.

В ситуации необходимости повышения результативности работы предприятия необходимо обратить внимание на делегирование, то есть наделение полномочиями выполнения конкретных задач некоторых подчиненных. Преимуществом делегирования считают: освобождение руководителей для выполнения более важных и приоритетных работ; увеличение объема задач, которые может выполнять организация; развитие у сотрудников инициативности, организаторских умений и навыков, расширение профессиональных компетенций и т. д.

Руководителям необходимо иметь в виду, что делегирование полномочий не освобождает их от ответственности перед организацией и ее внешним окружением. Делегирование – это не возможность, которая позволяет избежать ответственности, а способ разделения управленческого труда, который позволяет увеличить уровень его эффективности.

Уровень эффективности управления в большей мере определяется организационной структурой управления, существующей в организации. Выбор определенной организационной структуры влияет на быстроту принятия решений, эффективность исполнения поставленных руководителями задач, следовательно, и общий уровень эффективности организации. Для роста эффективности предприятия возможно как вносить изменения в существующую организационную структуру, так и изменить ее полностью.

Организационная структура строится с учетом масштабов проектов организации, специфики ее деятельности, терри-

ториальной удаленности дочерних предприятий и филиалов, объема рынка потребителей, количества персонала, объема продукции и иных критериев. Процесс деления организации на отдельные блоки, связанные с организационным выделением и обособлением групп сложных работ, называют департаментализацией.

Подробному описанию различных видов департаментализации (структур управления) будет посвящена отдельная лекция, однако в рамках данной темы важно подчеркнуть, что выбор оптимальной организационной структуры (в зависимости от особенностей деятельности предприятия) может в значительной степени повысить эффективность менеджмента и результатов ее деятельности в целом.

Важную роль в повышении эффективности деятельности предприятия играют информационные системы, обеспечивающие коммуникационные связи между сотрудниками и подразделениями компании. В нее включено множество факторов: наличие единой компьютерной сети в организации; доступ работников к информационным базам, отчетам и иным материалам, полученным в ходе деятельности компании в различных сферах, в том числе и инновационной; проведение на регулярной основе специальных конференций для сотрудников разных уровней; передача опыта передовыми подразделениями и т. д. Для создания более эффективной коммуникационной системы в организации необходимо делать упор на качественный информационный обмен, который в конечном счете позволит менеджерам успешнее управлять деятельностью фирмы.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно выделить большое количество методов, способов и факторов, влияющих на рост эффективности управления, каждый из которых связан с конкретной сферой деятельности предприятия. Повышения эффективности управления можно также добиться, применив некоторые способы непосредственно к руководителю, увеличить уровень его профессионализма и квалификации, обеспечить получение им дополнительного образования и т. д. Каждое предприятие должно самостоятельно решать вопрос о выборе методов повышения эффективности управления с учетом специфики производства и особенностей организации управленческой структуры. Однако важно понимать, что наибольшего результата можно добиться только в случае комплексного использования различных методов и способов. При этом очень важно обеспечить выполнение

ключевых требований к процессу повышения эффективности управления: полная заинтересованность и единство коллектива руководителей высшего звена; соблюдение корпоративной этики и морали; вовлечение всего руководящего персонала в процесс изменений; участие наибольшего количества сотрудников; использование максимальной степени коллегиальности в деятельности фирмы; устранение источников недостатков и проблем, а не их последствий.

ТЕМА 3.

Эволюция управления и его современные концепции

Цель занятия: проследить эволюцию идей, принципов и достижений различных школ в социологии управления, проанализировать модели управления организациями, получившие развитие в XX веке. Научиться применять достижения современной теории управления для анализа проблемных ситуаций в организациях.

Основные понятия: научное управление, административная школа управления, бихевиоризм, интегральный подход, системный подход, ситуационный подход, модель управления, бенчмаркинг, реинжиниринг бизнеса, концепция всеобщего контроля качества, концепция всеобщей поддержки производства, гуманизация труда.

План:

1. *Истоки возникновения современного менеджмента.*
2. *Развитие школ управления и эволюция управляющих систем.*
3. *Современные концепции управления.*

1. Менеджмент имеет длительную историю становления, уходящую своими корнями в древность. Уже тогда для организации коллективной целенаправленной деятельности людей требовалось разумное управление: создание управляющих групп и руководство ими в процессе разрешения различных жизненных проблем.

Уже в первобытном обществе более предприимчивые члены общин имели в своем пользовании орудия труда и таким образом добивались более высоких результатов ведения

хозяйства и, как следствие, более полное удовлетворение своих личных потребностей. В то время начали цениться такие черты, как инициативность, коммуникабельность, ответственность, готовность идти на разумный риск.

Еще большее развитие подобный вид деятельности получил во времена рабовладельческих времен, когда на отдельные ветви разделились ремесло и земледелие. Занятие ремеслом означало появление производства, основанного на бартере. Увеличилось количество потребностей общества: теперь на человеческий достаток стало оказывать влияние не только умение производить для себя товары, но и возможность их равноценного или более выгодного обмена.

Вместе с большим количеством профессиональных ремесленников – гончаров, каменщиков, плотников появились первые купцы и торговцы. С этой эпохи остались тысячи необыкновенных произведений человеческого труда, литературы, искусства и науки. До сих пор сохранились созданные в те времена грандиозные сооружения, созданные коллективным трудом каналы, храмы, пирамиды и многое другое. Так, в Ливане, в районе Бейрута, находится маленький городок Баатьбек. Он известен всему миру тем, что в нем находятся развалины древнего храма, который построен много тысяч лет назад. В основании этого храма имеются гигантские плиты, высота которых достигает восьми метров (высота трехэтажного дома). Эти монолиты весят до 750 тонн. Рядом расположены шесть самых крупных на Земле отполированных колонн весом около 45 тонн и высотой более 20 метров каждая. К развалинам ведет огромная лестница шириной около 40 метров. Все это поражает человеческое воображение и по сей день. Больше всего удивляет то, что составные элементы строения никак не скреплены между собой. Блоки и колонны подогнаны друг к другу таким образом, что лезвие бритвы (толщиной 0,01 мм) не может войти в зазор между ними. Каким образом этого можно было добиться? Высеченные на камне рисунки, сохранившиеся на подобных сооружениях Древнего Египта, рассказывают о том, как сооружение создавалось. Самая большая египетская пирамида имеет высоту 146 метров – в полтора раза выше Исаакиевского собора в Санкт-Петербурге (высотой приблизительно в 48-этажный дом). Ресурсы для строительства зачастую брали за многие сотни миль от места возведения сооружения, а иногда материалы находились во все в другой стране, для их транспортировки требовались длительные хорошо организованные морские экспедиции. Необ-

ходимо было иметь денежные средства, орудия, организовать работу сотен тысяч человек, по большей части рабов, по заготовке, обработке и доставке камня (чтобы переместить готовый тысячетонный блок в Баальбеке, требовались силы около сорока тысяч человек), оплачивать работу надсмотрщиков.

Для всего это были необходимы четкая организация труда, учет природных факторов (например, разливов рек), контроль качества работ, умение воздействовать на людей – то есть эффективно делать всего то, что сейчас называется управлением. В наследство от древних египтян мы получили памятники архитектуры и письменности, в которых много внимания было уделено вопросам менеджмента.

Вопросы эффективной организации труда большого количества людей интересовали и философов Древней Греции. В частности, Платон указывал, что труд необходимо разделять по объему и сложности. Для Сократа управление представлялось объектом профессиональной деятельности: государственное и военное управление, управление трудом и торговлей – при всяком менеджменте требуется назначить человека, способного проконтролировать выполнение поставленных задач.

В Древнем Риме возникла и развилась идея иерархичности управления – своеобразной лестницы в структуре управления. Катону старшему предписывают мысль о рациональном подходе к задачам управления. Землевладельцы должны давать своим управляющим четкий письменный план работы на год вперед (календарное планирование), четко ставить задачи, постоянно контролировать процесс, анализировать его и делать выводы. Особое место в менеджменте того времени занимало оперативное управление. Получив такой отчет: «Часть рабочих больна, других забрали на работы в город, погодные условия подвели...», владелец анализировал обстановку и по возможности принимал решение о коррекции поставленных задач, перераспределении рабочих и т. д.

В древнеиндийском политическом и экономическом трактате «Артхашастра», составителем которого считается Каутилья – главный советник императора Чандрагупты Маурьи, выделяются некоторые принципы хозяйствования и управления. Анализируются в контексте менеджмента понятия «верное» и «ошибочное», «законное» и «незаконное», «польза» и «вред». Кроме того, сравнивается управление и насилие: на санскрите искусство управления называют «данданити», что переводится как «руководство по владению палкой (дандой)». Также определенное внимание уделено системе поощрения рабочих.

В манускрипте правителя XI столетия Низмамал-Мулька «Сиасетнам» имеются указания о том, как реализовывать властные полномочия, каким образом управлять помощниками, отбирать людей для определенных видов труда. Здесь же даются рекомендации управляющему домом правителя для наибольшей успешности его деятельности, имеются заметки об улучшении организации войск. Подобные примеры, а также многочисленные иные факты человеческой истории свидетельствуют о том, что система управления персоналом, базирующаяся в своем начале на удовлетворении первостепенных потребностей работников, существовала с древних времен, задолго до зарождения капитализма и рынка частной собственности.

Появление большого количества товаров, их широкий ассортимент способствовали появлению частной собственности, денежного обмена, а также возникновению ростовщиков. Предпринимательская деятельность постепенно приобретает современный вид. Вместе с удовлетворением потребностей людей в товарах и услугах возникает необходимость в получении максимума прибыли от подобной деятельности при минимальных затратах на ее осуществление. Античная история оставила множество примеров не только великих правителей, военачальников, ученых и художников, но и крупных торговцев, владельцев значительного капитала.

В условиях феодальной системы главным товаропроизводителем становится не просто безвольный раб, а полусвободный крестьянин или ремесленник, трудящийся на земле, которая принадлежит феодалу. В данную эпоху часть средств производства переходит во владение к тем, кто непосредственно ими пользуется, торговля и ремесленничество, ориентированные на рынок и конечного потребителя, получают большой толчок в развитии. Возникают первые цехи ремесленников, создаются условия, повышающие качество товаров и услуг. Со временем появляется мануфактура – предприятие, в котором происходит четкое и целенаправленное разделение труда. Однако и при таких условиях сохраняются присущие рабовладельческому строю препятствия для развития производства, частной собственности и предпринимательской деятельности – ограничение экономической свободы, отсутствие прав производителя товара на его же продукцию, вследствие чего ни крестьяне, пашущие с утра до вечера на земле феодала, ни рабочие на мануфактуре не заинтересованы в полной мере в результатах собственного труда, поскольку все произведен-

ные товары и услуги безраздельно принадлежат хозяину.

С течением времени управляющие начинают понимать, что главными требованиями развития менеджмента того времени становятся свободный и мотивированный труд, развитие конкуренции, возможность установления цен на товары и оплату труда. В производстве это означает появление капиталистических заводов и фабрик, в сельском хозяйстве – свобода крестьян от феодалов, в экономике – упразднение системы труда по принуждению и планомерный переход к свободному найму рабочих, от разверстки к налогу, от барщины к оброку. Таким образом, в результате социально-экономических потрясений и научно-технического развития управление, а следовательно, и предпринимательство, все больше приобретает капиталистические черты. Эффективный менеджмент в совокупности с предпринимательством, представляющий собой современный бизнес, связан с формированием и развитием капиталистических отношений.

Капитализм имеет принципиальное отличие от предыдущих экономических систем в том, что основной изготовитель товаров – рабочие и крестьяне получают свободу и продают свой труд исключительно из личных интересов, без принуждения. Собственниками товаров и услуг становятся те, кто имеет во владении средства производства для их изготовления, составляющие основу частной собственности и капитала.

Капитал – это совокупность материальных и духовных ценностей: имущество и иная собственность (включая интеллектуальную), которые используются для производства новых благ. Иначе говоря, капитал – это все то, что нужно иметь, чтобы создавать материальные блага, которые нужны для удовлетворения потребностей общества. В указанное понятие включаются все движимое и недвижимое имущество, инструменты и транспорт, сырье и энергия, изобретения и открытия, в совокупности образующие материальные и духовные ресурсы, используемые в бизнесе.

Вместе с производственным капиталом развитие получают торговый и ссудный капиталы. Рыночные отношения резко повышают роль и значение денег, которые в полном объеме начинают выполнять свои функции меры стоимости, признанных средств обмена и платежа и приобретают мировой характер. Именно при наличии капитала собственник – предприниматель – имеет право на владение, распоряжение и использование произведенным товаром или услугой и получает от указанной деятельности прибыль.

Под прибылью следует понимать разность суммы средств, затраченных на производство, и суммы извлеченной выгоды. Прибыль – важнейшая мотивация предпринимателя. «История американского бизнеса, его основная предпосылка говорит о том, что главной заботой бизнесмена является получение прибыли... Все его другие побуждения представляются лишь второстепенными», – говорит выдающийся американский ученый-экономист Б. Селичмен в книге «Сильные мира сего».

Главным элементом рыночной экономики теперь является предприниматель-бизнесмен, тот, кто на основе личной собственности создает материальные блага и получает прибыль. В полной мере появляется капитализм – совокупность социально-экономических взаимоотношений в сфере обмена, распределения, производства и потребления. Экономическая свобода становится фундаментом рыночных отношений, то есть возникает свободный выбор: для производителя – что производить, кому и по какой цене продавать, а для потребителя – что, по какой цене и у кого приобретать. Такому положению вещей соответствует равноправие предпринимателя и потребителя, конкуренция между производителями, свобода в выборе работы.

Таким образом, в основе рыночной экономики находятся потребитель и производитель товаров со своими интересами, а главной ее целью становится наиболее полное удовлетворение потребностей потребителя. Если предприниматель хорошо справляется с этой задачей, то в награду он получает прибыль. Следовательно, она является не только мотивацией для деятельности предпринимателей, но и важнейшей составляющей эффективности его деятельности в интересах общества.

Полемика рыночной деятельности для предпринимателей становится как производство товаров и услуг, так и реализация их – торговая деятельность. Предпринимательство развивает и такие области, как исследование и проектирование, создание технологий, транспортировка, эксплуатация и потребление, восстановление и утилизация.

Определение «предпринимательство» все больше приобретает современный вид. Уже в словаре В. Даля, созданном в 1863–1866 годах, появляется определение: «Предпринимать – затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступить к совершению чего-либо значительного»; «предприимчивый» значит «склонный, способный к предприятиям, крупным оборотам; смелый, решительный, отважный на дело».

этого рода». Начиная с этого времени предпринимательство соотносится с наличием и использованием капитала, а значение слова «предприниматель» приравнивается значению слова «капиталист».

Следующий виток развития предпринимательство получило во время промышленной революции XVIII века, предопределившей переход к крупным видам предприятий. Вместо творческого ремесленника основной фигурой на рынке становится наемный рабочий, часто не имеющий квалификации. В связи с этим философы, обществоведы и экономисты, в частности А. Смит и Д. Рикардо, особое внимание уделяли управлению в новых условиях – разделению труда на фабриках, вопросам организации контроля на производстве и т. д.

Значительный интерес к организации труда на фабриках нового типа проявлял Роберт Оуэн. Он ввел понятие «человеческий фактор» на производстве, много времени уделял практическим исследованиям. В начале XIX века на своей фабрике по производству текстиля он провел исследование, в ходе которого организовал питание рабочих на предприятии, в поселке при заводе построил новую школу и провел благоустройство. Поэтому сегодняшняя тенденция по улучшению социальных условий труда имеет глубочайшие истоки и достойных предшественников. Кроме того, Р. Оуэн является инициатором использования моральных стимулов: сознательное желание человека быть лучше остальных он реализовал в виде здорового соревнования – у лучших рабочих предприятия на станках были прикреплены красные ленты, персонал со средним уровнем эффективности получал зеленые ленты, станки наименее успешных работников отмечались желтыми.

Развитие предпринимательской деятельности стимулировало бизнесменов к регулярному поиску новых форм и способов ведения дела. Вместе с индивидуальными и семейными капиталистическими предприятиями создаются передовые формы владения капиталом – акционерные компании. Соединение капиталов в акционерные общества дало возможности объединять усилия по решению крупных предпринимательских проблем и задач.

В начале XX века на самых больших предприятиях таких обществ в США было занято около 25 % от числа всех работающих, которые участвовали в производстве до 40 % промышленных товаров страны.

В это же время быстрыми темпами развивается и мелкий бизнес – предприятия, в которых численность рабочих дости-

гает несколько сотен человек. Они пользовались поддержкой государства и льготами в сфере налогообложения, банковского обслуживания и другими. В связи с развитием предпринимательской деятельности, ростом торговли появляются колоссальные торговые фабрики, магазины-супермаркеты, которые могут обеспечить товарами население маленького города.

Организовывается банковская система, основу которой представляют частные коммерческие банки. Они могут принимать деньги на хранение, выплачивать за это процент, но при этом облагают более высокими процентами предпринимателей, давая им кредиты. Появляются банковские дома или же «деловые банки», которые занимаются куплей-продажей, а иногда и выпуском ценных бумаг. Открываются ипотечные банки, осуществляющие свою деятельность с недвижимостью: строениями, дорогами, жильем, землей и т. п.

С развитием экономики, модернизацией технических средств и ростом уровня производства научное управление становится все более актуальным. Структура управления делится и специализируется. Вместе с линейным руководством появляются органы управления, распределенные по функциям. Уже с конца прошлого века отношение к руководству предприятием становится все более рационализированным. Задачи управления теперь необходимо решать с помощью экономики, психологии, социологии, математики. Появляются научные работы по организации производства. Закладывается фундамент для современного менеджмента.

Важно отметить, что в своем развитии предпринимательство, особенно в его раннем виде, когда происходило накопление капитала, далеко не всегда являлось преисполненным высокой моралью. Способом накопления значительного богатства зачастую являлись различные спекуляции, обман партнеров и потребителей, имели место случаи вымогательства (рэкета), подкупа властных лиц и различные другие незаконные или околонулевые действия. Такое происходило в большинстве стран при становлении капиталистической системы, и Россия не является исключением.

Развитие предпринимательства сопровождалось созданием и быстрым совершенствованием наук о рыночном управлении организациями и производством: в полной мере развивался научный менеджмент, идейными источниками и главными составляющими которого в социальной сфере стали различные экономические, социологические, психологические теории.

Одним из основоположников социального менеджмента принято считать немецкого ученого Максимилиана Вебера (1864–1920). Ему принадлежат многие основополагающие исследования поведения людей в сфере экономики. Он обратил особое внимание на то, каким образом экономика связана с политической и социальной сферой деятельности человека. Ученый подробно изучал вопросы экономической рациональности, подчеркивал необходимость четкого порядка и организации. Вебер внес значительный вклад в теорию управления благодаря разработке теории рациональной бюрократии. Бюрократия в его понимании – это непрерывная управленческая деятельность, строго определенный круг власти, полномочий и ответственности на каждом уровне, жесткий контроль, разделение труда, рациональное использование средств производства. М. Вебер первым подчеркнул необходимость обучения управлению, трансформации этой деятельности в профессию.

2. Первый шаг к формированию управления как науки сделал Фредерик Тейлор (1856–1915). Он заинтересовался не эффективностью деятельности одного человека, а эффективностью деятельности организации в целом, что и послужило началом научного становления дисциплины.

К основным принципам школы научного управления необходимо отнести:

- использование научных методов для определения наилучшего способа решения разного рода задач;
- целенаправленный кадровый отбор наиболее подходящих для определенных задач, их обучение;
- обеспечение рабочих ресурсами;
- применение денежного стимулирования;
- разделение планирования и работы.

Положения научной школы управления в целом сводятся к мысли о том, что можно, используя научные методы, отобрать людей, обучить и мотивировать их, в результате чего руководитель получит гораздо более высокую производительность труда, которая с лихвой окупит вклад предприятия, сделанный в сотрудника.

Одной из главных заслуг Ф. Тейлора считается разработка и внедрение методологических приемов нормирования труда, упорядочивания рабочего процесса, создание научных подходов по подбору, расстановке и стимулированию труда персонала.

Развитию менеджмента как науки также повлияли труды супругов Френка и Лилии Гилберт. Они проводили исследова-

ния в сфере трудовых отношений, модернизировали хронометражные методики Ф. Тейлора, внедрились научные принципы по организации рабочих мест.

Административная (классическая) школа (1920–1950 годы) вела исследования роли и функций менеджеров. Главным ее представителем – Анри Файоль (1841–1925) сформулировал пять основных функций, которые используются в теории управления организацией по сей день: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, мотивация, контроль.

У Файоля администрирование образует лишь одну из функций управления и по степени важности стоит после других видов деятельности – технической, коммерческой, финансовой, страховой и учетной. Ученый отказался от взгляда на управление как «исключительную привилегию» высшего руководства, утверждая, что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют в определенной мере даже рабочие. Поэтому чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность, и наоборот. Функции – обязательные элементы управленческого процесса. Выпадение одного из таких элементов ведет к нарушению всей технологии управления. Тогда как принципы воплощают субъективный опыт руководителя, поэтому могут заменяться и дополняться.

Именно Анри Файоль соединил идеи функциональной администрации Тейлора и старый принцип единоначалия, в результате чего получил новую схему управления, которая и легла затем в основу современной теории организации. Данного ученого часто называют отцом современной теории управления за то, что он был первым, кто поднялся над уровнем заводского цеха, обобщил принципы и искусство управления администрации в целом. По мнению американских историков менеджмента, Файоль является наиболее значительной фигурой в науке управления первой половины XX века.

В России научно-административный этап изучения организационного поведения характеризуется разработкой и внедрением научной организации труда (НОТ). Этот подход изложен в работах А. К. Гастева, Н. Н. Саввина. Специалисты в области российской теории управления анализировали широкий спектр проблем того времени: каким образом лучше оценивать труд персонала, как обеспечивать его учет и контроль, как рационализировать труд рабочих. Здесь особое место занимают работы П. М. Керженцева и И. М. Бурдянского, в которых освещены вопросы развития творчества и инициативы рабочих групп как

средства повышения эффективности деятельности, работы А. Ф. Журавского, где внимание смещается на организацию и стимулирование труда. В трудах С. Г. Струмилина подчеркивалось, что эффективность производства невозможно повысить без должного внимания к личности работника и формированию у него определенного поведения и культуры. Именно воспитание работника через создание комфортных рабочих мест, мотивацию, коллективный труд, повышение квалификации, организацию отдыха являлось, по мнению ученых, главным фактором повышения производительности труда. Подобный анализ организационных проблем закладывал основы для выработки комплексного подхода к анализу вопросов управления. Можно утверждать, что российскими исследователями управления был сделан шаг вперед по сравнению с тейлоровским учением.

Таким образом, производственная организация в работах представителей научно-административной школы управления была подобна программируемому устройству, а персонал являлся инструментом, совершающим производственные операции для достижения целей. И хотя представители данной школы в большинстве своем пытались повысить эффективность деятельности предприятий, не уделяя большого внимания человеческому фактору, поведенческая сторона научно-практических разработок того времени связана с идеей рационализации деятельности рабочих и управляющих, что должно приводить к увеличению производительности труда на предприятии.

Последующее влияние идей социологии в менеджменте привело к появлению «доктрины человеческих отношений» и поведенческих наук, в рамках которой внимание уделялось человеческому фактору – потребностям, внутреннему миру личности, интересам рабочей группы, включенной в систему управления организацией, проблемам определения мотивации работников и установлению эффективных отношений между людьми в процессе их труда. Своеобразным фундаментом доктрины человеческих отношений являлись эксперименты, проведенные Э. Мэйо в компании «Western Electric», по результатам которых было установлено, что результативность выполнения производственного задания возрастает при учете социально-психологических потребностей персонала. Было выявлено, что сотрудники предприятия подвержены влиянию мотивации, а осознание причастности к «команде» повышает производительность их труда. Исходя из этих выводов, ученым были выработаны практические рекомендации по улучшению неформальных отношений внутри производ-

ственной организации, развитию человеческого потенциала и повышению роли сотрудников предприятия в его управлении.

Наряду с Э. Мэйо существенный вклад в развитие школы человеческих отношений и терминологию организационного поведения внес Г. Мюнстерберг. Он первым осознал важность гуманизации процесса управления, так как менеджер обязан управлять людьми, не сводя их к придаткам машин.

М. Фоллетт подчеркивала необходимость управления организацией исходя из требований производственной ситуации, настаивала на интеграции интересов рабочего класса и работодателей, базирующейся на учете потребностей обеих сторон, развивала идею участия рабочих в управлении организацией, порождаящую коллективную ответственность, атмосферу общности и, как следствие – увеличение производительности труда.

Ф. Ротлисбергер положил начало выявлению и изучению факторов, влияющих на характер установок поведения рабочего на производстве. Среди них ключевое значение придавал влиянию неформальной группы, а мастерство руководства состояло в том, чтобы решать человеческие, экономические и организационные проблемы промышленного управления в комплексе. Примечательно, что именно Ф. Ротлисбергер впервые ввел термин «организационное поведение» в 50-е годы XX столетия вместо понятия «человеческие отношения» для характеристики поведения людей, образующих организацию (предприятие, фирму). Однако систематическое изучение и разработка организационного поведения как типа деятельности начались только с 70-х годов XX века.

В России данный этап развития управленческой мысли связан, прежде всего, с анализом общественно-экономической и психофизиологической сторон производства. В частности, в трудах Н. А. Витке подчеркивается необходимость планомерного исследования социального поведения и управления им. По глубокому убеждению ученого, роль руководителя организации должна содействовать благоприятной социально-психологической атмосфере, сотворению «духа улья», без которого «ни самая точная распланировка производства, ни идеальная регламентация процессов не способны создать против воли людей трудовой организации: аппарат будет безжизненным». Немалую роль при рассмотрении организационных процессов Н. А. Витке со своими соратниками (Р. С. Майзельсом, С. Д. Стельбицким и др.) отводили вопросам руководства и лидерства, методам работы с персоналом, сотрудничеству,

делегированию полномочий, процессу принятия управленческих решений. Кроме того, помимо рациональной организации трудового процесса, соответствовавшей требованиям НОУ, ученые ратовали и за научную организацию управления (НОУ), в рамках которой рассматривались вопросы взаимодействия отдельных личностей и их групп в организации, а также анализировались и внедрялись в практику наиболее эффективные методы воздействия на персонал с целью увеличения производительности труда. В рамках этого направления изучались коллективные формы организации производства, процессы групповой динамики, стимулирования в рамках коллективного труда (Е. Г. Либерман, В. В. Добрынин), концепция человеческого фактора в управлении и трудовые конфликты (С. Г. Струмилин).

В целом теоретиками доктрины «человеческих отношений» был создан социологический подход к исследованию производственной деятельности персонала – была предпринята попытка учета социального строения организации, социальных процессов, происходящих в производственной деятельности, при этом отношения между работниками предприятия не сводились к индивидуальным особенностям отдельной личности и психоанализу. Во главу угла ученые ставили проблемы управления неформальными отношениями в сфере труда, вопросы руководства и лидерства как рычага производственной регуляции, формирования благоприятного социально-психологического климата как основы для наиболее полного использования потенциала сотрудников фирмы.

3. В период с 1950 по 1980 год развивается школа поведенческих наук, представителем которой является Ч. Барнард. Ученый впервые ввел понятия формальной и неформальной организации, представив первую в виде сложной системы, состоящей из функциональных подсистем, с собственными целями, а вторую – как естественно сложившуюся структуру социальных групп в рамках формальной структуры, способную оказывать мощное воздействие на производство. Рациональность управления подобной системой неполна, главную роль здесь играют непредвиденные обстоятельства. Центральным звеном анализа в теории Ч. Барнарда является личность, вступающая в организацию преимущественно потому, что не может достичь своих целей самостоятельно, входя в производственный коллектив и желая оставаться там при условии, что организация удовлетворяет желания индивида. Личность вынуждена принимать организационные ограничения – прави-

ла и цели организации, не редко расходящиеся с ее личными целями. Кроме того, Ч. Барнард разработал теорию власти, лидерства и мотивации, согласно которой персонал мог самостоятельно принимать решения по поводу подчинения или неподчинения требованиям руководства.

Идеи Ч. Барнарда были дополнены Г. Саймоном, который описал принципы эффективности организации, создал теорию ограниченной рациональности при принятии организационных решений. Д. Марч развивал идеи о влиянии феномена неопределенности на функционирование предприятия, затрагивал вопросы обучения в организациях, проблемы организационных изменений, результативности деятельности предприятий. В рамках школы поведенческих наук также развивались исследования по вопросам мотивации и лидерства А. Маслоу, К. Арджириса, Д. Мак-Грегора, Р. Танненбаума–У. Шмидта, Р. Блейка–Д. Моутона, К. Левина и других.

В целом ученые обосновали роль индивидуальных потребностей и мотивов в различных вариантах поведения человека в организации, рассматривая мотивацию как главный «инструмент измерения» отношения к труду: позитивная мотивация – гарант качественного выполнения рабочего задания. Руководители предприятий при этом должны вооружиться знаниями о структуре мотивов с целью выработать для своей организации эффективный мотивационный менеджмент, способствующий формированию необходимого организационного поведения.

Параллельно с этим происходит дальнейшее развитие российской теории и практики организационного поведения преимущественно в русле социологии труда. Под руководством ведущих социологов (А. Г. Здравомыслов, В. И. Добреньков, Н. И. Дряхлов, В. А. Ядов, Г. В. Осипов и др.) проводятся исследования, ориентированные на изучение профессиональной структуры работников, их ориентации на конкретную деятельность, отношение к ней. Кроме того, в фокусе внимания оказываются ценностные ориентации персонала, влияния престижности профессии на конкретные типы организационного поведения, различные аспекты трудовой мобильности и миграции. На базе прикладных исследований иллюстрируется многообразие мотивов трудовой деятельности, связанных как с содержательной стороной деятельности, так и его процессом. Отметим, что при исследовании психологических и материальных факторов эффективности производства учеными неоднократно фиксируется феномен различия между мотивами и реальным поведением людей в организациях.

В современной науке управления на данный момент существует несколько десятков отраслей и направлений, в каждом из которых также выделяются еще десятки более узких сфер знания. В нынешних условиях актуализируются концепции, которые отражают тенденции гуманизации и либерализации в деятельности различных социальных систем, в частности концепция «Менеджмента без иерархии». Она имеет следующие цели и задачи:

1. Отказ от единовластия права распоряжением ресурсов и информацией.
2. Децентрализация власти и отмена принципов санкций и вознаграждений.
3. Создание автономных подразделений с системой саморегуляции.
4. Введение гуманных норм и ценностей поведения, отличных от ценностей, ориентированных на экономический результат.
5. Учет экономических требований при принятии различных предпринимательских решений.

В производственной области актуализировалась концепция оперативной системы производства с нулевым показателем запасов (не делает упор на создании резервов, но требует строгой организации системы снабжения). Концепция устраняет потери в производстве при хранении ресурсов. Изготавливается только то количество, которое сразу реализуется.

Концепция повсеместного контроля качества охватывает работников всех уровней и призвана обеспечить наилучшее удовлетворение запросов потребителей.

Концепция всеобщей поддержки производства ориентируется на общий рост эффективности производства и вовлекает в этот процесс весь персонал организации. Для того, чтобы стать эффективными, нужно постоянно контролировать общую численность работников. Главной задачей концепции является рост продуктивности с минимизацией инвестиций в техническое обслуживание.

Концепция бережливого производства базируется на идее регулярной модернизации, позволяющей исключать ту деятельность, которая не создает дополнительной прибыли, она предлагает идею «стройности». Сердце «стройной» организации составляют «центры прибыли», которые направлены на товар и ответственные за его экономический успех.

Концепция бенчмаркинга заключается в организации такого производственного процесса, который должен понимать и

адаптировать имеющийся опыт эффективного функционирования других организаций под свои нужды. Бенчмаркинг состоит из двух процессов: оценка и сопоставление. На первом этапе устанавливается образцовая продукция, на втором – с помощью маркетингового процесса она сравнивается с продукцией прямых конкурентов и фирм, ведущих свою деятельность в похожих областях, для установления возможных способов усовершенствования ее собственных продуктов и методов работы. Концепция бенчмаркинга призвана непрерывно совершенствовать деятельность предприятия и повышать его конкурентоспособность путем ориентирования на лучшие достижения рынка.

Концепция реинжиниринга бизнеса. Принципиальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, закрепленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами. При реинжиниринге используются специальные средства представления и обработки проблемной информации, понятные как для менеджеров, так и разработчиков информационных систем. Смысл концепции состоит в пересмотре принципов построения организации и ее культуры, радикальном перепроектировании бизнес-процессов. Можно сказать, что реинжиниринг представляет способ организации деятельности компании «с чистого листа».

ТЕМА 4.

Природа и состав функций управления

Цель занятия: развить у студентов взгляд на управление организацией как на деятельность, обеспечивающую гибкое поведение организации в динамично развивающейся среде, дать классификацию и определение функций управления, раскрыть суть процессного подхода к управлению.

Основные понятия: функции управления, организация, потребность, мотивация, стимулирование, планирование, учет, контроль, координация, управленческий цикл, процесс управления, инновации.

План:

1. Понятие и виды управленческих функций.

2. Сущность и содержание инновационной деятельности предприятий.

1. Становление теории и практики менеджмента определило деятельность по управлению в отдельную функцию, которая в достаточной степени отличается от производственной функции. Она основывается на ряде управленческих действий, которые получили название функций управления.

Впервые список функций, как было указано выше, сформулировал А. Файоль, выделяя пять фундаментальных функций управления: планирование, организывание, распоряжение, координирование и контроль.

В следующих разработках набор функций управления увеличивался при детализации какой-либо управленческой деятельности. Ввиду этого в состав функций управления включены сегодня такие виды осуществления управленческой деятельности, как мотивация, руководство, коммуникации, исследования, оценки, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и заключение сделок и другие.

Функция управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующей организацией работ. Они составляют непрерывный цикл (см. рис. 3).



Рис. 3. Управленческий цикл

Функции менеджмента влияют на устойчивость конкретных видов управленческой деятельности, которые характеризуются однородностью целей, действий или объектов воздействия. Они осуществляют общие задачи и цели управленческих процессов, состав и содержание которых практически не зависят от специфики компании (ее отрасли, размеров, организационно-правовой формы и т. п.).

Разделение функций менеджмента позволяет разделить разного рода задачи и виды управленческой деятельности, структурировать рациональные правила и процедуры по их осуществлению.

При системном подходе к организации выделяется три группы функций управления, которые являются универсальными для любых организаций:

- общие функции управления;
- социально-психологические функции управления;
- технологические функции управления.

Общими функциями управления называют основные стадии процесса управления. К ним относят: формирование целей, планирование, организацию, контроль.

Социально-психологические функции управления связаны с производственными отношениями внутри коллектива. Их составляют делегирование и мотивация.

Технологические функции управления определяют виды деятельности, составляющие содержание труда управляющих, – принятие управленческих решений и коммуникации.

Общие функции составляют процесс управления деятельностью всей организации. Они актуальны как для стратегического, так и для оперативного управления. Их взаимосвязь представлена на рисунке 4.



Рис. 4. Взаимосвязь общих функций управления

Процесс управления начинается с создания схемы общих предметных функций, с определения системы целей и задач деятельности компании на определенный период времени. Затем планируются мероприятия, направленные на достижение этих целей и задач. Осуществление запланированных мероприятий требует наличия определенных организационных структур, исполнителей, координации их деятельности в пространстве и времени.

Эффективное выполнение заданных мероприятий в рамках существующих организационных структур требует учета всех ресурсов, регулярного контроля над ходом управленческих процессов и регуляции деятельности организации. Каждая пара связанных функций составляет замкнутый контур управленческих решений, который функционирует в цикле «цель—средство».

В контуре «планирование—организовывание» происходит поиск организационных решений, которые бы могли обеспечить полное и наиболее эффективное достижение поставленных целей.

В контуре «организация—контроль» в одобренных организационных условиях продолжается регулярный контроль над процессом выполнения планов, а также выработка решений, направленных на устранение возникающих проблем.

Соотношение основных функций по масштабам и значимости деятельности существенно дифференцируется в зависимости от иерархического уровня менеджмента (рис. 5).

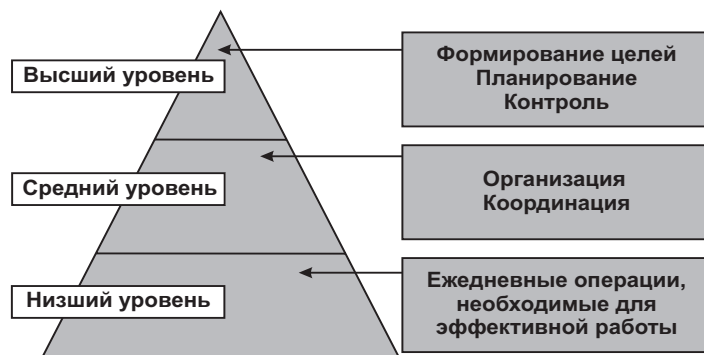


Рис. 5. Распределение общих функций управления по уровням менеджмента

Для практического применения каждой из указанных функций управления в организации создаются коммуникационные связи и готовятся управленческие решения. Они являются своего рода инструментами общих функций управления.

Социально-психологические функции управления призваны регулировать отношения между сотрудниками, которые возникают в процессе функционирования организации. В современном мире они часто являются основополагающими факторами эффективности предпринимательской деятельности. К социально-психологическим функциям управления относят делегирование и мотивацию. Эти функции определяют состав власти и полномочий сотрудников, которые осуществляют основную деятельность в организации и позволяют сформировать благоприятные условия труда, которые способны стимулировать персонал к достижению высоких результатов.

Делегирование как функция управления представляет собой процесс распределения задач и компетенций лицу или группе лиц, которые принимают на себя ответственность за их осуществление.

Задачи формулируются при конечных или промежуточных результатах деятельности сотрудника или руководителя подразделения.

Компетенция означает ограниченное право сотрудника или подразделения воспользоваться средствами и ресурсами организации для выполнения поставленных задач.

Ответственность предполагает обязательство лица или подразделения выполнить поставленные задачи в рамках предоставленных прав и ресурсов.

Мотивация как функция управления представляется как процесс стимулирования сотрудников организации, направленный на достижение поставленных целей предприятия или его подразделений. Мотивация связана с использованием ряда специфических категорий и понятий, относящихся как к отдельному человеку, так и коллективу людей.

Потребности – это основополагающая категория классических и современных концепций мотивации, означающая осознанное ощущение недостатка чего-либо или его отсутствие,

Побуждение в мотивационном механизме – это проявленное стремление к удовлетворению осознанных потребностей, то есть мотивы целенаправленной деятельности.

Побуждения человека или коллектива проявляются в мотивационном поведении, то есть поведении, направленном на реализацию осознанных и принятых мотивов.

Стремление к достижению цели становится стимулом всей деятельности сотрудника или коллектива.

Стимул в мотивационном механизме – это результат, к которому направлены побудительные мотивы деятельности сотрудника. Оценка достижения этого результата человеком ощущается через получаемое вознаграждение.

Вознаграждение – это материальная или моральная (психологическая) оценка результата удовлетворения потребности, то есть всего процесса мотивации. Вознаграждение как оценка может носить внешний (со стороны руководителя, организации) и внутренний (как самооценка удовлетворения от работы) характер.

Технологические функции управления определяют характер процессов и методов управления. Их составляют два компонента: коммуникации и решения.

Коммуникации – это обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений. Коммуникация как функция менеджмента определяется рациональной организацией информационных потоков на предприятии с целью управления персоналом и техническими процессами.

Выделяются следующие задачи коммуникаций:

- содержание и планирование потребности в информации для каждого иерархического уровня предприятия;
- организация информационного обеспечения системы управления;
- создание рациональных методик и процедур формирования и реализации управленческих решений;
- создание и внедрение новейших информационных технологий в производственный процесс;
- координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины;
- разработка и внедрение единой информационно-технической базы.

2. В современном мире производственные организации должны регулярно улучшать качество продукции, максимально ориентироваться во внешней среде, адаптироваться к ее изменениям, внедрять инновации в связи с наличием объективных факторов: рост потребностей населения в качественной продукции, конкуренция, развитие науки и техники. В таких условиях организация не сможет существовать долго без совершенствования своей деятельности. Еще одной объективной причиной, обуславливающей необходимость развития инноваций, является стремление организации снижать

издержки и увеличивать прибыль даже в условиях жесткой конкуренции. В этой связи у каждой организации возникает потребность создавать конкурентные преимущества, но это возможно только за счет внедрения новейших технологий. Первоначально улучшаются средства, методы и организации производства, происходит создание нового продукта или услуги, в процесс производства включается новое оборудование, используются ранее не применяемые технологии и способы производства, совершенствуются методы и правила управления фирмами.

Инновационная деятельность предприятия – это деятельность, которая направлена на использование результатов научных разработок для обновления номенклатуры и совершенствования качества товаров, улучшения технологии их создания. Инновационная деятельность, как правило, включает в себя следующие элементы:

- разработку научно-исследовательских и конструкторских новшеств, проведение лабораторных исследований и создание лабораторных образцов новейшей продукции;
- подбор сырья для создания новых видов продукции;
- проектирование, изготовление, испытание и освоение новых образцов;
- разработку и реализацию новых организационно-управленческих решений, направленных на внедрение новшеств;
- подготовку, обучение, переобучение персонала;
- создание или приобретение нужной документации по патентованию, лицензированию.

Источниками финансирования инновационной деятельности в организации чаще всего являются собственные материальные ресурсы, а также различные заемные средства.

Инновации являются результатом творчества, к которому в идеале необходимо привлекать максимальное количество подразделений фирмы и на которое оказывает значительное влияние внешняя среда фирмы (государство, экология, кооперация с другими организациями и поставщиками и т. д.). Любые новшества, привносимые в организацию, имеют свой жизненный цикл, который начинается с создания новой идеи и заканчивается реализацией и утверждением продукта на рынке.

При этом процесс реализации инноваций предполагает соблюдение следующих принципов:

- формулирование однозначно определенных целей и задач применения управленческих нововведений;

- распределение обязанностей по их достижению среди различных подразделений и должностных лиц;
- выработку стандартов исполнения (показателей), характеризующих степень достижения поставленных целей и задач;
- контроль с помощью этих стандартов за ходом внедрения управленческих нововведений.

Как указывает Т. Е. Попова, фазы следуют одна за другой, однако не исключены случаи параллелизма. Так, оценки и расчеты экономической эффективности необходимо проводить не только в фазе поиска идей, но и в последующих фазах.

Первая фаза: стратегия предприятия и инновации. Она позволяет заранее установить планку в инновационных устремлениях предприятия. Для этого необходимо осуществить: выбор рынка или рыночного сегмента; утвердить применяемую технологию; выбрать продукт или услугу, которые будут производиться на предприятии; принять решение относительно кооперации в разработках, производстве, сбыте; установить объем и скорость обновления товаров и услуг.

Вторая фаза: поиск идей и их оценка. Здесь можно выделить три пути поиска: генерирование идей; критический пересмотр и модификация известных проблемных решений; поиск уже работающих решений.

Третья фаза: продуктовое решение. В этой фазе руководство должно убедиться, что благодаря продуктовой идее будет разработан реальный продукт, который может быть продвинут на рынок.

Четвертая фаза: научные исследования и разработки, технологический трансфер. В этой фазе рекомендуется прибегать к внешним источникам знания: обмен научно-технической информацией путем участия в конференциях, ярмарках, публикации статей; трансфер знания происходит благодаря принятию на работу сотрудников со специальной подготовкой.

Пятая фаза: освоение производства. Разработка продукта считается законченной, когда можно начать производство, сосредоточить внимание на продукте. Значение этой фазы недооценивается, в результате чего возникают значительные потери времени и убытки для предприятия.

Шестая фаза: внедрение на рынок. Под внедрением на рынок понимается проверка с помощью рыночных тестов конкурентоспособности продукции, а также целевое использование маркетингового инструментария.

Отметим, что при внедрении инноваций у персонала не редки проявления социальной инертности, которая значи-

тельно снижается при планомерном и целенаправленном внедрении инноваций, введении персональной ответственности руководства за проведение инновационной политики, адекватного информирования всего персонала о процессе изменений производства товара или услуги, осуществлении своевременного переобучения персонала с его последующим стимулированием к работе в новых условиях, привлечении сотрудников к процессу принятия решений и реализации принципов непрерывного улучшения качества производства и трудовых отношений.

ТЕМА 5.

Методы и инструменты социального управления

Цель занятия: рассмотреть общенаучные и прикладные методы и инструменты управления, усвоить общую характеристику методологических подходов к управлению, обеспечивающих гибкое поведение организации в динамично изменяющейся среде и позволяющих ей при этом достичь своих целей.

Основные понятия: общенаучные методы управления, прикладные методы управления, административные методы воздействия, экономические методы управления, социально-психологические методы управления, инструменты управления.

План:

1. Понятие метода управления. Классификация методов управления.
2. Административные методы управления.
3. Экономические методы управления.
4. Социально-психологические методы управления.

1. Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Когда менеджеру необходимо решить ту или иную задачу, он использует различные правила, приемы и подходы, которые помогают сократить затраты времени и иных ресурсов, необходимых для постановки и реализации целей.

Методы, которые будут рассматриваться в рамках данной

темы, применяются как к трудовым коллективам в целом, так и к отдельным работникам в частности. Данный подход связан с тем, что общая концепция менеджмента предполагает целенаправленное воздействие на управляемые объекты. В качестве таких объектов могут выступать различные предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

В связи с большим разнообразием методов управления и подходов к их классификации усложняется процесс выбора того метода, который окажется наиболее эффективным при решении конкретных управленческих задач. Из-за множественности методов управления возникает необходимость их классификации по определенным категориям.

Одновременное применение различных методов управления, а также различных вариаций их сочетания используют в практике управления различными предприятиями. Необходимо упомянуть и то, что в литературе по менеджменту отсутствуют единые толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления. При этом все методы управления являются взаимодополняющими, поскольку они направлены на людей, которые осуществляют различные виды трудовой деятельности. В конкретном методе управления определенным образом сочетаются и содержание, и направленность, и организационная форма. С учетом этого можно выделить следующие методы управления: экономические; организационно-административные; социально-психологические.

2. Административные методы управления – это такие способы осуществления управленческих воздействий на персонал, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Они ориентированы на осознанную необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. п.

Административные методы воздействия имеют прямой характер. Любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению. Административные методы должны соответствовать всем правовым нормам, действующим на определенной территории (предприятии, регионе, стране). Выделяют несколько способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и

утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К таким нормативным документам относятся устав предприятия, коллективный договор, правила внутреннего распорядка, организационная структура предприятия, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников и т. д. Исполнение требований, отраженных в этих документах, обязательно для всех категорий персонала, а при их игнорировании наступает дисциплинарная ответственность.

Если предприятия не довели воздействия до стандартов и регламентов, то они нуждаются в регулярном оперативном распорядительном воздействии. У таких предприятий будут хуже окончательные результаты производства. При этом реализация организационных воздействий во многом зависит от самих работников: от их соблюдения правил и инструкций, назначенных руководством.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путем прямого административного регулирования. К способам данного воздействия относят различного рода приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия. Он обязывает подчиненных точно выполнять все задания в определенный срок. Неисполнение приказа сопровождается соответствующей санкцией. Приказ состоит из пяти частей: констатация ситуации или события, меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.

Второй вид распорядительного воздействия – это распоряжение. Распоряжение обязательно для исполнения только в рамках определенной функции управления и структурного подразделения. В распоряжении могут содержаться вышеперечисленные части приказа. Оно обязательно для исполнения перечисленным в нем подчиненным. В отличие от приказа распоряжение не охватывает все функции организации. Помимо этого оно подписывается заместителями руководителя предприятия.

Указания и инструкции – частный вид организационного

воздействия. Они направлены на оперативный контроль управленческого процесса за короткие промежутки времени и для ограниченного числа сотрудников. В случае, когда инструкции и указания даются в устной форме, они требуют строгого контроля исполнения или же должны быть основой высокого доверия в схеме отношений «руководитель–подчиненный». При реализации указаний и инструкций повышается степень исполнения решений.

Инструктирование и координация работы – это методы руководства, которые основаны на передаче подчиненному правил выполнения трудовых операций.

Наставление – способ однократного использования со стороны начальника, когда он пробует аргументированно приписать необходимость трудового поручения для подчиненного.

Дисциплинарная ответственность и взыскания используются в случае нарушения трудового законодательства, когда совершается дисциплинарный проступок, под которым понимается несоблюдение или ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей работником. Ответственность наступает тогда, когда подтверждена вина сотрудника. В случае если же работник не выполнил свои обязанности по причине, от него не зависящей, он не может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

Материальная ответственность и взыскания. Они выражаются в прямой обязанности сотрудников компенсировать вред, причиненный виновным воздействием или же бездействием предприятию, на котором они трудятся. Материальная ответственность возлагается на сотрудников за вред, причиненный предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, образовавшийся в связи с нанесением вреда третьим лицам, в случае если данный вред нанесен в контексте исполнения трудовых обязанностей. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности рабочего; утрата документов, оборудования; вынужденный простой на предприятии по вине работника и т. п.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. К ним относят: предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

Данные способы управления считаются действенным ры-

чагом достижения установленных целей организации в случаях, когда необходимо подчинить коллектив и мотивировать его на решение поставленных задач. Важным условием их применения считается высокий уровень регламентации процесса труда и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значимых искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это очень актуально для крупных многоуровневых систем управления.

Демократизация управления и становление рыночных отношений в стране, разрушение командно-административной системы снизили роль административных методов управления на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также мешают применению административных методов. К ним относятся: увеличение безработицы и частичная занятость на предприятиях, высокая инфляция на протяжении последних лет, превышение темпов подъема тарифов на потребительскую корзину над темпами подъема заработной платы и т. п.

3. Экономические методы менеджмента носят косвенный характер управленческого воздействия и представляют собой комплекс приемов и способов управления, который основан на использовании экономических законов, интересов и системы, связанных между собой экономических показателей, норм и нормативов.

Исследователи Монгуш указывают, что экономическим методам управления сегодня отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

В отличие от административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. В результате применения экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т. п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В системе стимулирования труда ведущее место занимает заработная плата. Она является главным источником повы-

шения благосостояния работников, поскольку составляет, по оценкам специалистов, три четверти их доходов.

Оплата труда играет двойную роль: во-первых, она является главным источником дохода сотрудников и полностью определяет качество их жизни; во-вторых, заработная плата – это высокоэффективный способ материального стимулирования персонала. То есть оплата труда, ее организация – один из важнейших элементов нашего общества.

Таким образом, для эффективной организации процесса производства товаров и услуг работодатели должны обеспечивать прямую и жесткую зависимость доходов сотрудников от качества и объема их трудовых усилий.

Таким образом, экономические методы управления выступают в качестве всевозможных методик влияния руководителей на персонал для достижения установленных целей. При положительном использовании экономических методов конечный результат проявляется в росте качества продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими следует ожидать низких показателей труда.

4. Социально-психологические методы управления – представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри него.

Социально-психологические методы основаны на принципах социологии и психологии, поскольку затрагивают психологические особенности работников, а также то, как строятся отношения каждого работника в коллективе: как он влияет на коллектив и как коллектив влияет на него.

К основным приемам социально-психологических методов принято относить похвалу, осуждение, командование, внушение, убеждение. Все они необходимы для того, чтобы эффективно осуществлять социально-психологическое воздействие на сотрудников предприятия.

Кроме того, к социально-психологическим методам принято относить весь арсенал социологических методов и методик, применяемых для диагностики социально-психологического климата производственных коллективов и организаций. Среди основных выделяются методы анкетирования и интервью, контент-анализ, наблюдение, социометрия.

Как замечает А. В. Назаров, на основе знания особенностей микроклимата в подразделениях предприятий руководитель сможет умело использовать мотивационное управление

для повышения общего результата, вдохновлять работников собственным примером и вызывать к изменениям своих ориентаций и установок.

Установлено, что стратегические изменения в планировании и развитии структуры персонала предприятий целесообразно осуществлять с применением дифференцированного системного подхода, выделив группы мероприятий: планирование, подбор и расстановка кадров; повышение эффективности использования и специализации кадров; мотивация персонала.

Начинать структурные изменения следует с диагностики кадрового потенциала. Обобщив современные методы диагностики, определим направления диагностики кадрового потенциала предприятий: оценка потенциала служащих и рабочих; оценка уровня текучести кадров и негативных последствий этого процесса; определение уровня соответствия управленческого персонала занимаемым должностям; исследования организационной культуры и микроклимата.

Перспективными направлениями социально-психологического управления являются: создание работникам возможности самостоятельно решать, как лучше осуществлять свою трудовую деятельность; привлечение работников к принятию группового решения в различных вопросах; предоставление работникам права контроля качества их труда, фиксация ответственности за достигнутые результаты; предоставление работникам права формировать производственные коллективы исходя из собственных предпочтений и симпатий.

Необходимым условием успешной реализации мотивационного управления на предприятиях является внедрение системы диагностики мотивации трудовой деятельности. Номинация предполагает следующие мероприятия: изучение и систематизация индивидуальных приоритетов; сбор и обобщение необходимой управленческой информации, выявление и анализ мотиваторов трудовой активности; внедрение эффективных методов управления.

Кроме того, социально-психологические методы подразумевают осуществление психологического отбора персонала, психологической адаптации новых сотрудников, разработку стратегии карьерного продвижения работника на основе его личностных особенностей, развитие интеллектуальных и социальных качеств работников, уровня их образования и квалификации, формирование корпоративной культуры, ценностей предприятия и образа «идеального» работника, соответствующего этим этическим, психологическим ценностям.

Создание благоприятной корпоративной культуры и позитивной атмосферы в компании является в наше время одной из самых значимых целей руководства. Это можно видеть на примере успешных зарубежных компаний, таких, как “Sony”, “Ford”, “Nissan” и других. Благодаря указанным методам руководство старается развить в коллективе различные формы партнерства между работниками для достижения большей эффективности в работе. В данном случае важно соблюдать определенный баланс и следить за тем, чтобы личные отношения между сотрудниками не переросли в негативное отношение к руководителю или как, часто бывает, чтобы проблемы в личных отношениях работников не наносили вред их работе. Такой баланс соблюдать довольно сложно, поэтому применение социально-психологических методов управления персоналом требует от руководства повышенного внимания и контроля, даже в долгосрочной перспективе.

Обобщая вышеизложенное, отметим, что социально-психологические методы управления представляют собой тонкий инструмент влияния на коллектив и отдельных сотрудников предприятия. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном использовании различных приемов из вышеперечисленных.

ТЕМА 6.

Характеристика и типы организации

Цель занятия: сформировать представление о сущности организации как объекте управления, выделить характерные признаки, рассмотреть элементы, ее составляющие, описать типологию организаций, принятую в современном менеджменте.

Основные понятия: социальная организация, организация как система, жизненный цикл организации, разделение труда, иерархия, власть, авторитет, среда организации, жизненный цикл организации, кризисы развития организаций.

План:

1. *Виды организаций.*
2. *Концепция жизненного цикла организации.*

1. В современной теории и практике управления существует множество форм и разновидностей организаций. Прежде всего, было бы уместно отметить классификации организаций

с точки зрения их происхождения. Выделяют две формы организации: естественные и искусственные.

Естественные организации возникают спонтанно, сами по себе и не имеют специально заданных кем-то целей. Их деятельность направлена на решение внутренних проблем. Структура данной организации является весьма размытой. Такие организации самостоятельны, очень устойчивы и легко адаптируются к изменениям внешней и внутренней среды.

Искусственные организации создаются по определенному плану. Их главная черта – достижение заданных целей. Цели определяют структуру организации, которая включает в себя не только необходимые элементы (подразделения, должности, рабочие места), а также расходование ресурсов ради достижения производственных задач. Направленность цели и структуры приводит к тому, что такие организации на практике недостаточно адаптивны и гибки. Официальный характер искусственной организации придает ее деятельности, которая происходит в рамках закона социальной системы, более высокий порядок, например, фирма может управляться общим собранием учредителей или государством, поэтому ее деятельность организуется в рамках нормативно-правового пространства.

Для искусственной организации характерны следующие параметры: рациональное разделение труда; иерархичность, где должностные функции выступают как полномочия; безличность; специализация (распределение задач между исполнителями); наличие механизмов, при помощи которых можно целенаправленно регулировать ее деятельность по аналогии с управлением техническими системами. Эти черты придают искусственной организации устойчивость и стабильность.

Кроме того, целесообразно выделить формальные и неформальные организации. Как считает российский социолог А. Пригожин, формальная организация как система заданных отношений, официально установленных норм, правил и стандартов присуща всякому социальному институту. Это не зависит от его назначения и отражает существующую при любых условиях необходимость упорядочения совместной деятельности людей.

Одной из задач формальной организации считается повышение эффективности деятельности ее участников. Это происходит за счет ограничения сведения к минимуму риска, планирования, регламентации деятельности и координации. Но,

как правило, эффективность по мере формализации не всегда показывает тенденцию к устойчивому росту.

Со временем искусственные (формальные) организации начинают видоизменяться, отдаляясь от плана, по которому были созданы. Поскольку формальная организация включает в себя людей как представителей определенных должностей, свою личность они «оставить дома» не могут и поэтому вносят в организацию собственные интересы, правила, свой план действий, взаимодействуя между собой ради достижения индивидуальных или общих целей. В результате наряду с формальной организацией спонтанно возникает неформальная организация. Она представляется в виде совокупности социальных связей, основанных на добровольном выборе партнеров и личных симпатиях.

Неформальная организация в большинстве случаев возникает в связи с необходимостью сгладить недостатки формальной. В управленческой практике выделяются виды неформальных организаций:

1. Неформальная организация, которая помогает решать задачи формальной различными способами. Эти способы отличаются от официально предписанных. Все действия членов организации направлены на достижение ее целей. Эти действия нельзя заранее предусмотреть и построить точный план в случае затруднений. В таком случае люди часто вынуждены создавать неформальные правила, наращивать личные контакты. Совокупность подобных контактов образует неформальную организацию.

2. Психологическая неформальная организация связана с соответствующей формальной организацией лишь условно. В рамках этой неформальной организации люди удовлетворяют потребности в общении, взаимопомощи, принадлежности.

Как правило, ни одна организация не может быть представлена исключительно формальной или неформальной структурой. Поэтому организацию можно представить в виде мозаики, где одна часть функционирует на базе формальных принципов, например, бухгалтерский отдел, а другая – неформальных – маркетинговые и научные, другие подразделения.

Любое предприятие представляет собой миниатюрную политическую систему, которая состоит из сообщества людей, обладающих собственными интересами, целями, стремлениями. С точки зрения политической системы выделяют две

модели организации: унитарную и плюралистическую.

В соответствии с унитарной моделью организация представляется как единая сущность с определенными функциями, постоянной и стабильной деятельностью, функционирующая на основе норм и взаимосвязей. Конфликты в таких организациях редки. Единство и направленность деятельности обеспечивает жесткая власть, требующая безусловной подчиненности, ограничение участников при игнорировании мнений и отрицании их самих как личностей.

Члены унитарной организации должны в первую очередь ставить заботу об интересах и сохранении фирмы. Сотрудники признают ее абсолютную приоритетность, главенство над собой, подчиняются ее требованиям. Осознают невозможность влиять на решение принципиальных вопросов, действуют в соответствии с устанавливаемыми ею правилами.

В соответствии со второй – плюралистической моделью организация представляет собой добровольное объединение участников. Сотрудники, как правило, заинтересованы в собственной выгоде. Поэтому в таких организациях конфликты рассматриваются как привычные явления, которые легко разрешаются, а власть используется для управления деятельностью самостоятельных участников.

Плюралистические организации обычно являются вторичными, то есть создаются самими участниками. Участники такого объединения устанавливают свои правила, которым они на определенных условиях готовы подчиняться.

К корпоративным организациям относятся те члены, которые готовы для достижения своих целей в определенной мере жертвовать своей независимостью. Организация согласовывает индивидуальные цели и способствует их реализации. Чаще всего это происходит путем подчинения общей цели, формально выступающей как цель. Для этого организация должна обладать некоторой независимостью от участников и временной властью по отношению к ним. Примером такого предприятия является акционерное общество, которое в промежутке между собраниями участников диктует им свои условия, а те подчиняются его решениям. В то же время на собраниях коллектива сотрудники определяют дальнейшую судьбу организации, стратегию и перспективы ее развития.

Организация ассоциативного типа создается людьми для повседневного управления деятельностью без потери своей свободы. Фирма не обладает даже условным приоритетом над ними. Поэтому решения в такой организации принимаются

со всеобщего согласия, в соответствии с чем происходит и распределение имеющихся ресурсов.

Кроме того, организации классифицируют по целям, которые перед ними ставятся. В связи с этим можно выделить деловые и общественные организации. Деловые организации – это фирмы, учреждения, ассоциации, создаваемые для достижения целей, связанных с удовлетворением общественных потребностей. Это часто позволяет обеспечивать реализацию интересов самих членов организации. Например, корпорация, производя товары и услуги, получает средства, необходимые для выплаты заработной платы работникам и дивидендов акционерам.

Общественные организации удовлетворяют потребности своих участников во взаимопомощи, общении, самовыражении. Обычно по своему происхождению они естественны, по характеру деятельности – неформальны. Они имеют цели, выработанные в результате обобщения личных целей участников, но иногда эти цели направлены и на создание новых общественных ценностей.

Обобщая, отметим, что эффективность организации определяется тем, насколько она способствует достижению поставленных целей при минимальных затратах и различного рода отрицательных воздействиях внешней и внутренней среды. Во многом ее деятельность предопределяется такими факторами, как положительная деловая среда, легко поддаваемая корректировке обоснованная стратегия деятельности, качество ресурсов.

2. Жизненный цикл организации – это совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования. Концепция жизненного цикла подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (аналогия с живыми существами): становление, рост, зрелость, смерть. Но последний этап не совсем применим к организации, так как не всякое искусственное создание обязательно должно умереть.

На данный момент известно более десяти различных моделей жизненного цикла организации, авторы которых используют разные термины для обозначения этапов или стадий развития организаций.

Л. А. Горшкова и В. А. Поплавская выделяют четыре стадии жизненного цикла организации – младенчество, рост, зрелость и старение. Кроме того, в процессе функционирования любая организация переживает кризисы своего развития (рис. 6).

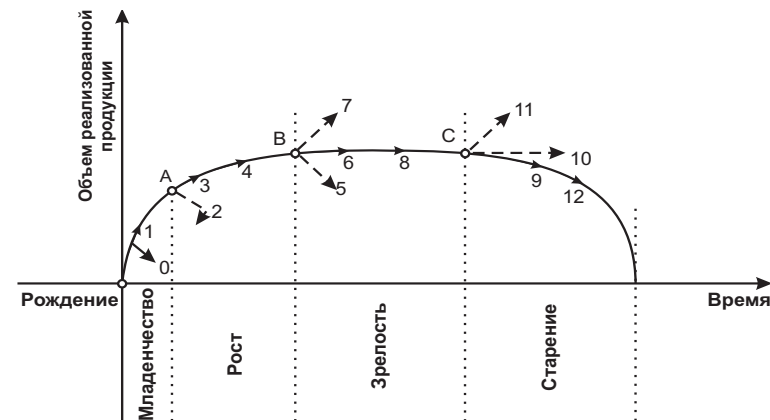


Рис. 6. Жизненный цикл организации

Первый кризис (A) происходит из-за неготовности руководителей правильно реализовывать свои управленческие функции ввиду отсутствия личных притязаний, опыта, сложности внешней и внутренней среды.

Второй кризис (B) проявляется тогда, когда высшее руководство осознает успешность выбранной стратегии управления предприятием, но реализует его через централизацию и деспотизм, однако сотрудники, не желая находиться под постоянным гнетом контроля, ведут организацию к указанному кризису.

Третий кризис (C) наступает в связи с необходимостью возрождения компании, в процессе адаптации к предыдущим кризисам менеджеры нередко прерывают свою управленческую стратегию и снова возвращают компанию в точку роста.

Первое направление соответствует начальному этапу в развитии предприятия, когда его доля на рынке не превышает 10 %. Если в процессе дальнейшего развития происходит спад производства, то происходит гибель организации, если же точка A преодолевается, то далее следует рост предприятия.

Если предприятием преодолевается кризис B, происходит стабилизация объемов производства, а предприятие становится зрелым. Если объемы продаж остаются без изменений, стадия зрелости продолжается, а в случае преодоления третьего кризиса (при наличии внутренних и внешних возможностей) происходит выход на стабильный рост, в противном случае происходит неминуемое старение.

В соответствии с концепцией жизненных циклов предприятия управленцам важно проводить постоянный мониторинг рыночного состояния организации затем, чтобы не допустить его упадка и вовремя проводить организационные изменения, направленные на корректировку негативных последствий изменения внешней среды.

Исследователи указывают, что на сегодняшний день известно несколько концептуальных подходов к очередности проведения организационных изменений: последовательный, параллельно-последовательный и параллельный. При этом данные изменения могут касаться деятельности как объектов, так и субъектов управленческой деятельности. Например, речь может идти о таких основных компонентах функционирования управления, как его стратегия, оргструктура, культура, персонал. Последовательный способ организационных изменений предполагает постепенность, определенную заданную очередность в трансформациях вышеуказанных компонентов. Другие способы (в гораздо большей степени отвечающие реалиям бизнеса и менеджмента) затрагивают одновременно и взаимосвязанно ряд компонентов (элементов, подсистем) трансформируемого объекта. Очевидно, что использование более или менее параллельных технологий организационных изменений актуально в кризисных ситуациях при снижении противодействия изменениям со стороны сотрудников. Когда высока изменчивость внешней среды, заблаговременная реакция системы управления организацией позволит значительно быстрее преодолеть кризисные точки в жизненном цикле организации и выйти на положительную динамику развития до того, как внешние процессы успеют принести ощутимые финансовые потери.

ТЕМА 7.

Внутренняя среда и факторы, влияющие на управление

Цель занятия: рассмотреть внутренние факторы деятельности организации, раскрыть их взаимосвязь, показать влияние изменения факторов внутренней среды организации на результаты ее деятельности.

Основные понятия: внутренняя среда предприятия, цели организации, организационные технологии, личность, персонал, организационная культура, анализ внутренней среды, SWOT-анализ.

План:

1. Внутренняя среда предприятия и ее переменные.
2. SWOT-анализ как основной инструмент анализа внутренней среды предприятия.

1. В классическом подходе организация – закрытая система, воздействовать на которую необходимо с учетом внутренних факторов. Развитие системного подхода привело к трактовке особенностей функционирования организаций как сложного механизма, включенного в еще более сложную сеть общественных отношений. Практически все исследователи проблем управления подтверждают, что организация – открытая система, находящаяся в процессе непрерывного взаимодействия с окружающей средой.

Приступая к анализу внутренней среды организации, обратим внимание на ситуационные факторы внутри организации, к которым относятся кадры, технологии, структура, цели и задачи предприятия.

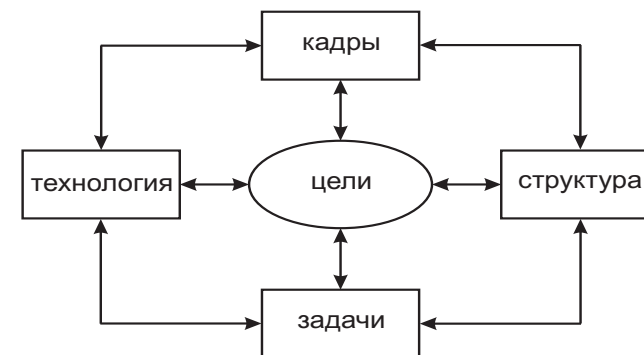


Рис. 7. Элементы внутренней среды современных организаций

Охарактеризуем подробнее каждый компонент.

Кадры – ключевой фактор развития и главное звено модели управления, в котором необходимо учитывать неоднородность индивидуальных характеристик сотрудников (возраст, уровень образования, стаж работы), влияющих на индивидуальное и групповое организационное поведение. Фактически без людей не существует самой компании. Именно сотрудники создают товары и услуги, формируют корпоративную культуру

фирмы, ее внутренний климат, от них зависит то, что представляет собой организация в целом. Человеческий капитал, по мнению многих специалистов, является основой экономики будущего. Управленцы любого уровня имеют дело с поведением отдельных личностей и групп. Среда, которую создает руководство, имеет большое значение и влияет на поведение сотрудников. Следовательно, менеджеры должны стараться сделать эту среду максимально комфортной, так как в условиях дискомфорта сотрудники не могут раскрыть полностью свой потенциал. Именно поэтому в условиях постоянной конкуренции предприятий руководство старается находить индивидуальный подход к каждому, наладить обратную связь с сотрудниками для получения откликов от персонала. Такой подход, как правило, базируется на сведениях об индивидуальных различиях людей, понимании механизма влияния на эффективность их деятельности, особенностей взаимоотношения с коллегами, уровне конфликтности и т. п.

Впервые проблему типов людей на научном уровне поставил швейцарский психолог и психотерапевт К. Юнг. В своей работе «Психологические типы» он показал, что у человека существует четыре психических функции: мышление, интуиция, ощущения и чувства. В силу особенностей социализации и противоположности функций развить все четыре функции изначально не представляется возможным. Поэтому обычно у человека хорошо развиты какие-то две функции и в «спящем» или зачаточном состоянии находятся две другие. При этом одна функция является доминирующей, а другая – вспомогательной. Кроме того, К. Юнг в зависимости от восприятия мира поделил людей на два типа: экстраверты (направленные на восприятие внешнего мира) и интроверты (направленные на восприятие внутреннего мира).

К. Юнг использовал теорию исключительно в психотерапевтических целях, однако уже его современники – мать и дочь К. Бриггс и И. Майерс под впечатлением его работы решили разработать соционическую методику, имеющую профориентационную направленность. Так появилась знаменитая типология Майерс-Бриггс (MBTI), получившая широкое распространение в США и Западной Европе.

Опросник MBTI основан на выявлении двух различных способов пополнения запаса энергии (шкала экстраверсия–интроверсия), двух противоположных способов сбора информации (шкала сенсорность–интуиция), двух различных способов принятия решений (шкала мышление–чувствование) и двух

различных способов организации своего взаимодействия с внешним миром (решение–восприятие). Таким образом, существуют четыре основных шкалы предрасположенностей. Каждый человек в силу своей индивидуальности занимает определенное место на этих шкалах, выбирает тот или иной полюс в каждой паре оппозиций. Комбинация предпочтений по каждой паре оппозиций дает один из шестнадцати типов поведения, составляя индивидуальный профиль сотрудника.

В 70-е годы XX века идея типологии персонала получила развитие в работах известного консультанта по менеджменту И. Адизеса. Опираясь на разработки К. Юнга и Майерс-Бриггс, И. Адизес предложил свою теорию, адаптированную для менеджмента и оперативного управления персоналом. Он выделил четыре базовых типа сотрудников: предприниматели, или творцы, администраторы, производители результатов, или исполнители, и интеграторы, или коммуникаторы. Каждый из них ориентирован на разные организационные функции и роли. Так, предприниматель хорошо определяет цели работы, видит перспективу и инициирует изменения. Он всегда ищет новые возможности. Администратор задается вопросами: «Как организовать работу эффективнее?», «Как снизить издержки?». Задача исполнителя – выполнять работу и выдавать результат – делать то, что должно быть сделано. Функция интегратора заключается в том, чтобы выстраивать отношения внутри команды и с клиентами. Везде, где требуется психология и эмпатия, ярко проявляет себя именно этот тип сотрудников. Они на интуитивном уровне видят, какие люди смогут работать друг с другом, а какие нет.

Как и К. Юнг, И. Адизес считает, что в результате ранней социализации у человека хорошо развиваются только две функции, при этом одна из них будет основной, а вторая – поддерживающая. Так, например, это могут быть предпринимательство и производительность. Его заслуга в том, что он привнес в соответствие организационные роли и типы людей, упростив менеджменту задачу оперативного управления. Теперь, подбирая сотрудника для той или иной должности или командной роли в проекте, руководитель может понимать, насколько тот или иной сотрудник соответствует поставленной ему задаче, что позволяет существенно повысить эффективность труда на предприятии.

Отметим, что степень формализации и детализации профессионально-функциональных компонентов той или иной роли зависит от величины организации. В небольших орга-

низациях нет необходимости в обстоятельных формальных предписаниях, поскольку деятельность их членов, как правило, многофункциональна. Чем больше величина организации, тем она сложнее для управления. Поэтому требуется увеличение внимания к формализации и детализации обязанностей работников, не исключая возможность их самостоятельности в известных пределах.

Понятие следующей внутренней переменной – технологии – довольно широкое. В самом общем смысле она представляет собой сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Технология определяет весь ход производственного процесса, включая как характер собственно технологических операций, так и операций транспортировки, перемещения и технического контроля.

На сегодняшний день существуют различные классификации технологий применительно к их использованию в производстве. Так, крупный исследователь технологического развития И. Ансофф подразделяет технологии на три группы по уровню их изменчивости: стабильная, плодотворная и изменчивая.

Стабильная технология остается неизменной в течение всего жизненного цикла спроса. Она характерна для традиционных производств и отраслей. Даже при ускоренном росте продаж продукция, предлагаемая различными конкурентами, аналогична и в целом неизменна. Расширение производства достигается главным образом за счет модификаций продукции, улучшения отдельных параметров изделия, а не за счет новой технологии. Стабильная технология лежит в основе большинства массовых и крупносерийных производств.

В рамках плодотворной технологии разработка новых видов продукции становится решающим фактором успеха. Новейший продукт с наилучшими показателями опережает конкурента. Плодотворная технология на протяжении цикла жизни частично обновляется, улучшается и приводит к сокращению жизненного цикла продукции и к повышению ее конкурентоспособности и качества. На основе такой технологии могут быть произведены несколько поколений продукции.

Изменчивая технология характеризуется высокой степенью обновления. Для удовлетворения спроса на разнообразную новую малосерийную продукцию производитель должен не только выпускать новые поколения продукции, но и исполь-

зовать новые конкурентоспособные технологии, сменяющие друг друга. Именно такая технология создает для предприятия наивысшие конкурентные преимущества и конкурентную позицию лидера-новатора. Технологические инновации, применяемые производителем, могут обеспечить ему инновационную монополию на рынке. Это означает, что за один цикл жизни спроса меняются несколько жизненных циклов технологий и большое количество жизненных циклов разнообразной продукции.

Известны также классификации технологий по Д. Вудворд и Д. Томпсону, которые отражают взаимоотношения между содержанием производственных задач и технологией.

Классификация по Д. Вудворд пользуется наибольшей известностью из всех существующих систем классификаций типов технологии (способов производства). Джоан Вудворд – британская исследовательница управления. Изучая технологии производственных компаний, она предложила следующую классификацию:

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство. Предусматривает изготовление одновременно одного или нескольких единиц изделий. Технология может применяться, когда изготовление ведется по спецификациям заказчика или изготавливаемое изделие является опытным образцом.

2. Массовое или крупносерийное производство. Предусматривает изготовление изделий большими партиями, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство. Предусматривает использование автоматизированного оборудования, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших количествах. Примерами непрерывного производства являются: добыча нефти, металлургическое производство, выработка электроэнергии гидроэлектростанцией и др.

Классификация по Д. Томпсону также относится к классификации технологий по типу производства. Джеймс Томпсон (социолог и теоретик организации труда) предложил систему классификации технологий, отличную от предыдущей, но не противоречащую ей.

1. Многозвенные технологии. Характеризуются серией

взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологии. Примером может служить сборка автомобилей, при которой каждая операция по сборке должна выполняться в определенной последовательности (например, нельзя установить двигатель, пока не собрана рама и т. д.).

2. Посреднические технологии. Характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые намерены стать взаимозависимыми. Примером применения посреднических технологий могут быть: коммерческие банки – когда соответствующие технологии связывают вкладчиков и тех, кто берет займы в банке; телефонные компании, которые выступают посредниками между людьми, которые хотят позвонить или хотят, чтобы им позвонили.

3. Интенсивные технологии. Характеризуются применением специальных приемов, навыков или услуг, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступившем в производство.

Различия в терминологии объясняются в основном специализацией авторов: Д. Вудворд занималась технологиями промышленных предприятий, Д. Томпсона интересовала более широкая группа предприятий, охватывающая все виды организаций. Поэтому промышленные технологии лучше описаны Д. Вудворд, а технологии других видов деятельности – Д. Томпсоном.

Еще одну классификацию технологических подходов дал Девендра Сахал. Он выделил решения революционного и эволюционного типов, а также «симбиоз технологий», основанный на комбинации эволюционных принципов с фрагментарными революционными технологическими преобразованиями. При этом процесс нововведений подразделяется на акт первичного технологического новшества и последующую диффузию нововведений в производство. Д. Сахал оперирует понятиями так называемых технологических сдвигов и переломных точек в развитии технологии. Обычно на протяжении длительного времени происходит постепенное улучшение в целом неизменной базовой технологии. Принцип переломных точек отображает общую закономерность развития: эволюционные процессы проявляют тенденцию к саморегулированию и самоограничению. Путь технического развития зависит от выбора определенной базовой технологии, которая становится основой для многих последующих улучшений.

Д. Сахал описал два пути эволюции технологии: краткосрочный, определяемый динамикой самой системы, и долгосрочный, основанный на дальнейшем совершенствовании базовых характеристик технологии.

Необходимость постоянного обновления продукции в соответствии с требованиями рынка, решение экологических проблем и потребность в высокоэффективном производстве обуславливают не только постоянное совершенствование традиционных технологических процессов, но и создание принципиально новых технологий. Их список довольно обширен. Возможно также сочетание в одном технологическом процессе сразу нескольких технологий. В ряде случаев элементы принципиально новых технологий удачно дополняют традиционные технологические процессы.

Далее рассмотрим организационную структуру, которая представляет собой определенную иерархию, порядок, взаимосвязь подразделений организации, обеспечивающих ее функционирование и развитие. В рамках структуры организации четко определены основные обязанности, задачи и состав этих подразделений.

В структуре организации различают: звенья, то есть структурные подразделения (отделы, отделения и т. п.); уровни управления (ступени); связи – вертикальные (подчинения) и горизонтальные (между подразделениями одного уровня), прямые и обратные.

При создании рациональной структуры любой организации нужно уметь сочетать следующие факторы: фактические взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой, отраженные в структурах и должностных инструкциях; главную действующую политику руководства и методы, влияющие на человеческое поведение; основные полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления.

Отметим, что любая организация имеет в своем составе две структуры: формальную и неформальную.

Формальная представляет собой предварительно спланированное распределение полномочий и функций сотрудников, зафиксированное в официальных документах построение организации. Регламентация деятельности сотрудников производится через распределение прав, обязанностей, ответственности, положения, правила, должностные инструкции, штатные расписания. Такая структура ориентирована на достижение целей организации и представляет собой инструмент реализации разработанной стратегии.

Неформальная структура организации – это характерное распределение ролей в организации и ее подразделениях в результате совокупности психологических связей и отношений. Эти отношения складываются между работниками случайным образом как в процессе трудовой деятельности, так и в процессе общения в нерабочее время. Базисным показателем уровня развития неформальной структуры является психологическая и социальная совместимость работников. Для успешного функционирования неформальной структуры организации при подборе персонала необходимо учитывать их особенности и интересы.

Кроме того, при анализе внутренней среды организаций принято выделять централизованные и децентрализованные структуры. В централизованных структурах руководители высшего уровня реализуют большую часть полномочий, необходимых для принятия важных управленческих решений. В децентрализованных структурах полномочия распределены по нижним уровням управления.

На соотношение централизации и децентрализации организационных структур влияние оказывают:

- размеры организации (они определяют ее сложность, подтверждают, что чем больше в организации работников, тем больше в ней возникает организационных проблем; способствуют делегированию управленческих функций);

- технология производства и оказания услуг (влияет на уровень формализации организации; традиционные технологии чаще всего применяют в организациях с принудительным темпом работы, новые наукоемкие технологии опираются на знания специалистов);

- окружающая среда (она включает в себя потребителей, поставщиков, госучреждения и другие организации, а также все то, что находится вне конкретной организации, но существенно влияет на ее функционирование).

На сегодняшний день в практике управления все более актуальной задачей является рациональное распределение функций управления между руководством предприятия и функциональными и линейными руководителями подразделений. Такой подход позволяет устранить типичные ошибки в распределении функций управления: перегрузку руководителей решением второстепенных вопросов; отсутствие четкого документального распределения управления между руководством организации и подразделениями; наличие мелких отделов, служб и цехов наряду с крупными цехами; отсутствие четкой

технологии взаимосвязей операций управления по основным функциям с указанием лица, принимающего решение.

Цели и задачи организации являются следующим важным компонентом внутренней среды организации. Под целью в данном случае подразумевается желаемый результат. Практика показывает, что правильное целеполагание оказывает немалое влияние на успешность организации и ее элементов. Направление целей определяют: направления развития предприятия; приоритетные сферы; уровни оценивания результата, а также предопределяют действия. Глобальная цель организации является базой для создания основных целей по функциональным подсистемам, таким, как маркетинг, персонал, финансы, производство. Реализация целей подсистемы «Маркетинг» направлена на детальное изучение спроса на выпускаемую и новую продукцию, на увеличение объема продаж, улучшение имиджа организации с помощью различных маркетинговых инструментов. Подсистема «Производство» реализует цели по улучшению показателей, связанных с объемами и качеством продукции, производительностью работников. Подсистема «Персонал» устанавливает цели в области работы с кадрами, решая вопросы рекрутинга, повышения квалификации, оплаты труда работников предприятия. Финансовая подсистема связана составлением бюджетных планов для организации в целом и для ее подсистем, определением налоговых отчислений.

Процесс определения целей в разных организациях происходит по-разному. В одних компаниях может наблюдаться полная централизация процесса, в других – абсолютная децентрализация. В случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации.

Существует две схемы децентрализованного установления целей: процесс установления целей идет сверху вниз; процесс установления целей идет снизу вверх.

Дерево целей – структурированная совокупность целей организации, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная). Способ дерева целей является одним из наиболее результативных способов планирования задач. Изобразив планы в виде графика, управление компании видит, с какими трудностями предстоит столкнуться в будущем и какие дополнительные ресурсы понадобятся, чтобы достигнуть запланированного.

Дерево целей позволяет: согласовать деятельность всех структурных подразделений компании; увязать обязанности должностных лиц и повысить их взаимную ответственность; осуществлять четкий контроль исполнительской дисциплины, установив конкретные задачи и сроки реализации; обеспечить высокую степень управляемости бизнес-процессов; подготовить организацию к внезапным переменам; достичь эффективности информационного обеспечения процессов управления. Принципы построения дерева целей: учитывать потребности и ресурсы; конкретизация; поэтапность, совместимость, соответствие структуре предприятия; метод декомпозиции. Из требования обязательности целей никак не следуют их вечность и неизменность, цели могут меняться с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

Задачи компании – достигнуть результатов, которые подразумевается получить в пределах планового периода. Они определяются интересами владельца, объемами денежных средств, обстановкой внутри предприятия, внешней средой. Возможность постановки задачи перед персоналом компании остается за собственником независимо от его статуса (частное лицо, государственные органы или акционеры).

Задачами предприятия могут быть: получение дохода собственником предприятия; обеспечение клиентов продукцией предприятия в соответствии с заключенными договорами и спросом; обеспечение работников компании заработной платой, адекватными условиями труда и перспективой карьерного роста; создание рабочих мест для населения, проживающего в окрестностях предприятия; охрана окружающей среды; недопущение в работе предприятия сбоев (срывов поставки, выпуска брака, сокращения объемов выпуска и рентабельности).

Главной проблемой компании является получение прибыли за счет реализации изготавливаемого продукта. Посредством приобретения заработка происходит удовлетворение общественных и финансовых запросов рабочей группы и владельцев средств производства.

В заключение отметим, что все внутренние переменные организации находятся в четкой взаимосвязи между собой. В совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Но совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения

отрицательно сказываются на другой переменной, например, персонале компании.

2. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Как показывает мировой опыт, стратегическое планирование – это один из основных способов успешного управления деятельностью предприятий, к которым также относится. Стратегическое планирование представляет собой формулирование и выбор стратегий на основе стратегического анализа в целях разработки долгосрочного плана по достижению целей организации. Однако для правильного составления стратегического плана руководитель каждого предприятия должен правильно определять потенциал своей компании для реализации стратегических планов. Для этого необходимо систематически отслеживать изменения факторов внутренней среды.

В управленческом анализе важную роль играют экспертные методы оценок, которые также являются его инструментами. Примеры таких инструментов: SNW-анализ, STEP-анализ, PEST-анализ, балансовый метод, SWOT-анализ и многие другие.

Наиболее распространенным методом анализа внутренней среды организации является SWOT-анализ. В данном анализе рассматривают сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы. SWOT-анализ – это средство, позволяющее провести детальное изучение внешней и внутренней среды, результатом чего должны явиться эффективные решения, касающиеся ответной реакции субъекта в соответствии с сигналом внешней среды. Аббревиатура SWOT в современной интерпретации была предложена К. Эндрюсом на гарвардской конференции по вопросам бизнес-политики в 1963 году, она представляет собой первые буквы английских слов: “strengths” (сильные стороны), “weaknesses” (слабые стороны), “opportunities” (возможности), “threats” (угрозы). SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

В настоящее время он достаточно широко применяется в различных сферах экономики и управления. Его универсаль-

ность позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов: для анализа продукции, предприятия, конкурентов, города, региона и т. д. Этот метод как инструмент управленческого анализа можно использовать для любого предприятия, чтобы предотвратить его попадание в кризисную ситуацию.

SWOT-анализ изучает как внешнюю, так и внутреннюю бизнес-среду и представляет собой матричный анализ функционирования системы, интегрирующий в себе исследование ее возможностей в контексте вызовов среды и ответов бизнеса. Его задачи – оценка конкурентных позиций. Результаты анализа – определение базового стратегического вектора развития.

SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности (сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (отраженную в возможностях и угрозах).

Рассмотрим поподробнее, что представляют собой сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

1. Сильные стороны – это то, что выявляется при анализе территориально-экономических особенностей субъекта исследования: уникальные ресурсы, имеющийся опыт, наличие передовой технологии и современного оборудования, высокая квалификация персонала, высокое качество выпускаемой продукции.

2. Слабые стороны – это отсутствие чего-то важного для функционирования субъекта исследования или то, что пока не удастся осуществить (оно и ставит в неблагоприятное положение).

3. Возможности – это благоприятные обстоятельства, которые можно использовать для получения преимущества. С точки зрения SWOT-анализа это не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать для обеспечения устойчивости.

4. Угрозы – это события, которые могут оказать неблагоприятное воздействие на функционирование субъекта исследования.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа важно уметь не только оценить возможности, вскрыть угрозы, но и попытаться на основании этого учесть полученную информацию в будущих стратегиях развития. SWOT-анализ позволяет выбрать оптимальный путь развития бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы.

Результаты проведенного анализа сводятся в таблицу, которая дает наглядный материал для планирования дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия с учетом выявленных возможностей и угроз.

Наиболее часто SWOT-анализ используется предприятиями в следующих случаях:

- разработка стратегии предприятия, в том числе финансовой. SWOT-матрица составляется, как правило, раз в год, а также в момент создания или пересмотра стратегии;

- анализ рынка продукта/услуги. Практически все бизнес-планы, составленные как для внутреннего использования, так и для представления инвесторам или в кредитные учреждения, должны содержать SWOT-анализ проекта;

- выбор из нескольких стратегических альтернатив.

Выделим основные преимущества и недостатки SWOT-анализа.

Сильные стороны метода:

- метод применим в самых разнообразных сферах экономики и управления;

- его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.);

- свободный выбор анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей;

- может использоваться как для оперативного контроля деятельности организации, так и для стратегического планирования на длительный период.

Недостатки метода:

- метод принадлежит к группе так называемых инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общие цели, а конкретные мероприятия для их достижения надо разрабатывать отдельно;

- результаты SWOT-анализа как неформализованного метода представлены в виде качественного описания, что затрудняет его использование в процессе мониторинга;

- SWOT-анализ является довольно субъективным, и исследовательская значимость результатов анализа чрезвычайно зависит от уровня компетенции и профессионализма аналитика;

- проведение качественного SWOT-анализа требует привлечения достаточно большого количества специалистов из соответствующих областей, что повышает его стоимость;

- для реализации SWOT-анализа необходимо привлече-

ние больших массивов информации, что требует значительных усилий и затрат.

Вследствие доступности и простоты использования метод SWOT-анализа широко применяется на предприятиях при диагностике экономического потенциала. Сотрудник, который знаком с деятельностью организации и имеет представление о рынке, может без особого труда составить простой SWOT-анализ. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным выводам, что объясняет частые ошибки при его проведении. Во избежание таких ситуаций необходимо соблюдать следующие правила проведения SWOT-анализа:

1. Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Общий анализ, охватывающий весь бизнес, скорее всего, будет слишком обобщенным и непригодным для специалистов, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Наиболее целесообразно фокусировать SWOT-анализ на конкретных экономических показателях фирмы, что обеспечит выявление наиболее важных сторон.

2. Необходимо различать структурные элементы SWOT и дифференцировать их по релевантности. Ранжирование многофакторного анализа на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы приводит общую картину в системный и сбалансированный вид. Сильные и слабые стороны относятся к внутренним, подконтрольным компании чертам. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

3. Сильные и слабые стороны следует противопоставлять друг другу, если так их воспринимают потребители товара (услуги). Нужно включать в анализ только относящиеся к делу факторы с точки зрения потребителя, то есть сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок.

4. Необходимо использовать объективную наиболее полную и актуальную информацию, собранную из различных достоверных источников. SWOT-анализ должен основываться на объективных фактах и данных исследований.

Зачастую предприятиями проводится общий анализ, охватывающий одновременно все направления деятельности. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и, как следствие, не будет представлять информативной ценности. Целесообразно будет провести сегментирование деятельности предприятия на отдельные сферы. Фокусирование SWOT-анализа в

разрезе конкретной сферы предприятия даст намного более полезные для практического применения результаты, что обеспечит выявление наиболее важных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Это раскроет относительные силы и слабости, способности предприятия по борьбе с угрозами и использованию возможностей.

Выявление причинно-следственных связей определяется состоянием экономической системы. Если это слабые стороны, то важно проанализировать – к каким угрозам они могут привести, в то же время какие возможности откроют данные угрозы, и, как следствие, ответить на вопрос, существует ли реальная потребность в этих возможностях. Соответственно, если это сильные стороны, то важно выявить, за счет каких возможностей можно усилить их, но в то же время и учесть, как с их помощью можно избежать угроз.

ТЕМА 8.

Внешняя среда и ее влияние на эффективность управления

Цель занятия: рассмотреть внешние факторы деятельности организации, раскрыть их взаимосвязь, показать влияние изменения факторов внешней среды организации на результаты ее деятельности.

Основные понятия: внешняя среда, прямые факторы воздействия, косвенные факторы воздействия, микросреда, макросреда.

План:

1. *Общая характеристика внешней среды.*
2. *Внешняя среда прямого воздействия.*
3. *Внешняя среда косвенного воздействия.*

1. Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, – определение внешней среды. В конце концов мир велик, и было бы пустой тратой сил пытаться учесть в нем все факторы. Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. Например, по словам Джералда Белла: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные

учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации».

Внешняя (не контролируемая предприятием) среда – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Она состоит из макросреды и микросреды.

Под внешней средой понимают факторы, которые способствуют функционированию, выживанию и эффективности организации. Различают среду прямого воздействия (микросреда) и среду косвенного воздействия (макросреда).

2. Микросреда – силы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, то есть сама фирма, ее поставщики, маркетинговые посредники, клиенты, конкуренты и контактные аудитории.

Микросреда (среда прямого воздействия) – это среда непосредственных контактов с предприятием. Она включает тех участников рынка, с которыми у предприятия есть прямые отношения или которые оказывают на него прямое воздействие.

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов.

Основная цель любой фирмы – получение прибыли. Основная задача системы управления маркетингом – обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения целевых рынков. Успех зависит также и от действия посредников, конкурентов и различных контактных аудиторий.

Поставщики – это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг. События в среде поставщиков могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность фирмы (цены на товары поставщиков, забастовки у поставщиков и другие факторы).

С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов в выходы. 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. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность. В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика.

Яркий пример – обеспечение энергией. Все организации получают энергию по ценам, установленным государством (пример взаимозависимых внешних переменных), и редко могут найти альтернативного поставщика, даже если организация считает, что текущее энергообеспечение неадекватно или слишком дорого обходится. Такие изменения, как повышение цен поставщиком, действуют на организацию в той мере, в какой она расходует энергию. Например, резкое падение цен на бензин в 1986 году в определенной мере повлияло на каждую организацию мира, но значительно ощутило это воздействие было на фирмы, зависящие от бензина, в частности, занимающиеся автомобильными и воздушными грузо- и пассажироперевозками.

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов: машиностроительные фирмы, фирмы, распределяющие товары (дистрибьютеры), и магазины розничной торговли. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Представьте, во что обошлось бы отсутствие хотя бы одной детали, которая устанавливается в определенной точке сборочного конвейера, например, фирме «Дженерал Моторс». Аналогичным образом, если магазин лишается какого-то популярного продукта, потребители скорее всего уйдут к конкуренту.

Капитал. Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных

условиях и получить нужный объем средств. Небольшие, в особенности венчурные, предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, то есть для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное не имеет значения. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически каждый сектор компьютерной промышленности, и особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем. В некоторых отраслях глобальная конкуренция вынудила ряд компаний искать менее дорогую рабочую силу в других странах.

Подписывая договор с профсоюзом, фирма, по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов – еще одно подтверждение необходимости принимать в расчет внешние факторы при решении внутренних вопросов.

Законы и государственные органы также влияют на организацию. В преимущественно частной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта попадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Например, в 1983 году поворотное, имеющее юридическую силу решение дало возможность компании «American Telephone and Telegraph» производить и продавать компьютеры и разнообразное оборудование и услуги для систем теле связи. До этого организация имела право функционировать только как компания телефонной связи. Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в XX веке резко возросли. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса.

Состояние законодательства часто характеризуется не

только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. С 1967 года через Конгресс прошли многие регулирующие положения, непосредственно влияющие на деятельность организаций. Среди них своды законов о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, о защите окружающей среды, о защите интересов потребителя, о практике честного найма на работу, о принципах равной оплаты за равный труд, о финансовой защите. К сожалению, объем бумажной работы, необходимой для того, чтобы соответствовать действующему законодательству, стал непомерно огромным.

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные, но и другие законы, требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Комиссия по торговле между штатами регулирует торговую практику предприятий, ведущих свои операции более чем в одном штате. Федеральная комиссия по связи регулирует порядок телефонной, телеграфной, телевизионной и радиосвязи между штатами. Право выдавать и отменять лицензии на радио- и телевидение дает комиссии огромную власть над соответствующими организациями. Комиссия по ценным бумагам и биржам определяет, как публичные акционерные компании должны вести финансовую и бухгалтерскую отчетность. Управление по надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов регулирует сбыт и разработку новых видов продукции в соответствующих отраслях. Управление охраны труда устанавливает нормативы условий работы. Агентство по охране окружающей среды регулирует деятельность с позиций сохранения природной среды. Неопределенность правового поля происходит из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, и в то же время за каждым стоит авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований.

Итак, на организации оказывают большое влияние законы, которые определяют их правовой статус и регулируют экономику. К ним относится множество законов и положений. Организации обязаны выполнять не только требования законов, но и ряда государственных учреждений, которые следят за исполнением законов и издают свои предписания. Все это дополняется еще регулирующими постановлениями местных ор-

ганов самоуправления. Таким образом, организации сталкиваются со сложной системой юридических норм. Поэтому задача организации, заключающаяся в создании своего потребителя, находится в рамках многих ограничений. Однако бизнес невозможен без потребителя.

Потребители. Предприятие должно изучать своих клиентов и знать их основные типы. Потребители – это физические и юридические лица, готовые приобрести товар компании. В маркетинге выделяют потребительский и деловой рынки.

Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, согласно которой единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в друкеровском смысле. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Основными типами клиентурных рынков являются.

Потребительский рынок – это рынок товаров и услуг, закупаемых или арендуемых отдельными лицами или домохозяйствами для личного (некоммерческого) потребления. Потребительский рынок может быть классифицирован либо по характеристике покупателя, либо по типу продукции.

Рынок товаров промышленного назначения – совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров или услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям.

Рынок предприятий подразделяется на три разновидности: рынок товаров промышленного назначения (производственный рынок); рынок промежуточных продавцов; рынок правительственных учреждений.

По размерам товарной номенклатуры и денежного оборота рынок товаров промышленного назначения превосходит соответствующие показатели рынка товаров широкого потребления.

Конкуренты – это любые фирмы, производящие аналогич-

ный товар или услугу. Предприятие должно постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы распределения, мероприятия по продвижению и рекламе с конкурентами и определять свои конкурентные преимущества и недостатки.

Конкуренты – это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву.

Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. В 1982 году фирма «Warner Communications» не смогла точно оценить уровень конкуренции на таком подвижном рынке, как рынок домашних видеоигр, которым занималось ее подразделение, фирма «Atari». В результате она потеряла 283,4 млн. долл. во втором квартале 1983 года. Подобным образом фирма «Harley-Davidson», которой в 1955 году принадлежало почти 70 % рынка мотоциклов, к 1970 году сохранила за собой лишь 5 %, а к 1983 году – 3,7 %. На роли премьеров этой сцены вышли японские фирмы «Honda», «Yamaha», «Suzuki» и «Kawasaki». То, что казалось фирме «Harley-Davidson» зрелой отраслью, новички трансформировали в нечто совсем иное, перепроектировав мотоциклы и высокоэффективно используя маркетинг, чтобы создать в результате новые имиджи и новые рынки. Если некогда мощное предприятие еще могло справиться с конкурентами, используя против них нечестные грабительские методы, то сегодня руководители вынуждены реагировать на нововведения по-иному – превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области.

Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Посредники. Маркетинговыми посредниками называют фирмы, которые помогают ей в продвижении, сбыте и распространении ее продукции, а также информации о ней и о самой фирме.

Предприятия производственной сферы нуждаются в транс-

портных посредниках, чтобы доставлять покупателям произведенный товар. Для осуществления этого предприятие может подписать контракт с транспортным агентством, которое возьмет на себя эту заботу, или же обзавестись своим собственным транспортом. Транспортные услуги по доставке продуктов питания на предприятие компании обычно осуществляются транспортными агентствами на контрактной основе.

Агентства по оказанию маркетинговых услуг тоже являются своего рода посредниками для предприятий. Они включают в себя фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, рекламные агентства, средства массовой информации, консалтинговые фирмы. Все они помогают предприятиям пробивать своим товарам дорогу на перспективный рынок. Эти агентства могут очень сильно отличаться по компетентности, качеству услуг и их цене. Предприятия, обращающиеся к ним за помощью, должны помнить об этом и своевременно отказываться от услуг тех, чьей работой они не удовлетворены.

Финансовые посредники – это банки, кредитные и страховые компании и прочие организации, финансирующие сделки, совершаемые предприятиями, и страхующие от рисков, с которыми сопряжена их работа.

Большинство компаний и клиентов не могут обойтись без помощи кредитно-финансовых учреждений при финансировании своих сделок. Поскольку возможности предприятия функционировать могут быть поставлены под угрозу повышением процентной ставки за кредитование, ограничениями кредита или и тем, и другим одновременно, предприятиям следует развивать тесные связи с наиболее важными из финансовых институтов.

Торговые посредники – это деловые фирмы, помогающие компании подыскивать клиентов и непосредственно продавать им ее товары. Они могут обеспечивать удобство времени, места и процедуры приобретения товара заказчиком с меньшими издержками.

Контактные аудитории – это любые индивиды или социальные группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к производителю или оказывают влияние на его деловую активность, эффективность и способность достигать поставленные цели.

Контактные аудитории бывают трех типов: благотворные, или благожелательные, то есть такие, которые активно помогают производителю; ими могут быть акционеры, клиенты, некоторые из контрагентов, посредников и другие; искомые,

благодаря которым производитель существует и получает прибыль. Ими могут быть потребители, клиенты; нежелательные, такие, которые своей деятельностью мешают производителю. Это конкуренты, группы потребительского бойкота.

Кроме того, существует несколько видов контактных аудиторий:

- финансовые круги, к которым относятся банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы или фондовые биржи, акционеры. Это те контактные аудитории, успешная деятельность которых зависит от конкурентоспособности, кредитоспособности, деловой активности самих производителей;

- средства массовой и локальной информации, отношение которых зависит от множества внешних и внутренних факторов, определяющих взаимосвязи между производителями и этими контактными аудиториями. Не на последнем месте стоят эти органы при определении авторитета, рейтинга и имиджа производителей в глазах потребителей;

- государственные учреждения, представленные чиновниками государственных ведомств, отвечающих за юридическую регистрацию и лицензирование, работники налоговых и статистических органов, государственных социальных фондов, пожарной инспекции, санитарно-эпидемиологического контроля и т. п.;

- социальные группы (общественные движения) – это активисты и юристы экологического движения, потребительских ассоциаций, представители организаций национальных меньшинств, движения за здоровый образ жизни;

- местные контактные аудитории, которые включают в себя жителей близлежащих районов;

- широкая публика – это все случайные потребители-клиенты, которые в силу конкретных обстоятельств пользуются услугами случайно выбранных учреждений;

- внутренние контактные аудитории, которые представлены работниками и служащими данной фирмы, членами их семей, членами совета директоров, акционерами;

- контактные аудитории публики – это люди, к мнению которых прислушиваются другие и которые, следовательно, могут способствовать созданию нового образа фирмы в глазах публики: рок- и поп-идолы, лидеры мнений, эксперты, политики, спортсмены, артисты, художники и другие составляют эту контактную аудиторию.

Фирма вместе со своими поставщиками, посредниками, реальными и потенциальными клиентами действует в широком

контексте макросреды, которая создает благоприятные возможности и угрожающие факторы.

3. Среда косвенного воздействия («макросреда») – это среда, которая представлена более общими внешними факторами, оказывающими влияние на микросреду в целом. Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее руководству необходимо учитывать их.

Например, авария на АЭС «Three Mile Island Accident» в 1979 году в штате Пенсильвания не отразилась непосредственно на фирме «Babcock & Wilcox», проектировавшей станцию.

Подробное освещение причины аварии средствами массовой информации, по случайности совпавшее с выходом на экраны известного фильма «Китайский синдром», – вот что изменило отношение широкой публики к использованию атомной энергии. Чернобыльская авария 1986 года подлила масла в огонь общественных настроений против атомной энергетики. Это косвенным образом отразилось на каждой организации, занятой в области энергетики, и привело к всплеску активности многих государственных учреждений, «зеленых» и групп защиты потребителей.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

Среди факторов косвенного воздействия важнейшее место занимает технология, которая одновременно является и внутренней переменной. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Научно-технические факторы включают в себя ускорение научно-технического прогресса; появление безграничных возможностей в создании новых товаров, биотехнологий, робототехники и другого; рост ассигнований на НИОКР; ужесточение госконтроля за качеством и безопасностью товара.

Состояние экономики. Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики

влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличить запасы поставляемых организацией ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это в основном обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Федеральным резервным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее получить займы, и обходятся они организации дороже. Подобным образом снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и тем самым способствовать стимулированию бизнеса.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. Из истории, к примеру, известно, что киноиндустрия процветала, когда экономика находилась в плачевном состоянии. Имеют место и локальные вариации. Если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вероятно, вообще ничего не почувствуют. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Колебания курса доллара относительно валют других стран становились причиной мгновенного обретения или потери крупными фирмами миллионов долларов.

Социально-экономическая среда во многом обуславливается соотношением спроса и предложения, доходами и цена-

ми на товары и его влиянием на положение отдельных слоев населения. Характеризуется распределением общества по его принадлежности к различным классам или сглаженности различий в социально-экономическом положении отдельных групп населения, уровнем социальной стабильности и т. д. Если она развивается благополучно, то можно легче предвидеть спрос, определить его структуру и тенденции. В условиях же неблагоприятного развития экономики, инфляции, дефицита и подобных явлений поведение потребителей практически непредсказуемо.

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. Например, американская публика придерживается определенных ожиданий (экспектаций) и представлений о ценности того, что конституирует этичную практику ведения бизнеса. Дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, фаворитизм вместо поддержки компетентности, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их невозможно считать, по сути, противозаконными. В некоторых других странах, однако, подобная практика считается нормальной и принята на вооружение предприятиями, поскольку социокультурная среда там иная.

Еще один пример социокультурного влияния на деловую практику – стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей. Такая установка реализуется в дискриминационной практике найма и служебного продвижения женщин, и, хотя она противозаконна, избавиться от подобного отношения трудно.

Культурные факторы определяются: приверженностью к культурным традициям; субкультурой в рамках единой культуры; временными изменениями вторичных культурных ценностей (прически, мода); отношением людей к самим себе – приверженностью к определенным товарам; отношением людей к обществу, природе, к мирозданию (культовые интересы).

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроения 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 корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Политико-правовая среда устанавливает рамки предпринимательской деятельности. Она рождает законодательные акты, определяет роль государственных органов и общественных институтов в экономической жизни общества, создает условия для развития рыночно-конкурентной сферы деятельности и «правила игры» для субъектов рынка.

Природно-географические факторы представлены главным образом климатическими и ресурсными условиями конкретного региона. В этой части макросреды маркетинга имеет большое значение задача обеспечения экологической защиты при организации и ведении бизнеса, рационального использования и воспроизводства природных ресурсов.

С учетом факторов маркетинговой среды каждое предприятие формирует собственные меры воздействия на свой целевой рынок. Эти меры включают в себя конкретные решения относительно выпускаемых товаров и услуг, способов их продвижения на рынок, ценообразования и договорных условий, а также формирования устойчивого спроса на своем целевом рынке.

Природные факторы включают: дефицит некоторых видов сырья (разрушение озонового слоя, вырубки, истощение невозполняемых ресурсов и т. д.); рост загрязнения среды; решительное вмешательство государства в регулирование природных ресурсов.

Демографические факторы связаны с характеристикой населения соответствующего рынка или его сегмента и включают такие основные показатели, как численность населения и его половозрастная пирамида, уровень и темпы рождаемости и смертности, миграции населения. «Демографические взрывы» и «детские бумы», удельный вес городского и сельского населения и другие – все это оказывает самое непосредственное влияние на поведение, вкусы и желания потребителей.

Укажем несколько важных характеристик внешней среды, выделяемых В. Е. Крыловым. Во-первых, все факторы взаимодействуют друг с другом. Их сочетания могут усиливать влияние на организацию или нейтрализовывать действие друг друга. Также взаимодействие факторов может проявляться в

их зависимости – присутствие одного фактора может влиять на наличие или отсутствие другого.

Во-вторых, характеристикой внешней среды является сложность. Многообразие факторов обусловлено их сочетанием. Определенный набор факторов может привести к появлению нового, ранее неизвестного вида воздействия внешней среды на организацию. Наконец, сложность проявляется и в том, что степень влияния каждого фактора может меняться в зависимости от состояния организации.

В-третьих, факторы внешней среды могут меняться со временем и обладают свойством неопределенности. Неопределенность вызвана, прежде всего, наличием человеческого фактора в формировании внешней среды и внутренней среды организации.

Обобщая все вышеизложенное, подчеркнем, что необходимость учета влияния факторов внешней среды в выработке стратегии управления организацией была осознана экономистами во второй половине XX века.

На сегодняшний день руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – вынуждены сосредоточиться на быстроизменяющейся среде и ее воздействию на внутреннее строение организации.

ТЕМА 9.

Менеджер в организации

Цель занятия: рассмотреть менеджмент как вид практико-ориентированной деятельности руководителей. Проанализировать значение труда менеджеров в современных российских и зарубежных организациях, обратить внимание на организационно-методические аспекты управления кадрами менеджеров.

Основные понятия: менеджер, руководитель, бизнесмен, предприниматель, стиль управления, модели управления организацией, уровни управления, профессиональная квалификация, профессиограмма, деловые качества, компетентность.

План:

1. Типы менеджеров.
2. Задачи и роли менеджеров.
3. Качества менеджеров и предпринимателей.

1. За последние 70 лет в теории и практике менеджмента проблема соотношения эффективности управления и стилей руководства является одной из ключевых. Любой менеджер, обеспокоенный результативностью своей работы, должен стремиться выбрать эффективный стиль руководства.

В классическом менеджменте стиль руководства определяется как способность менеджера влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей предприятия. Степень, до которой менеджер делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или о выполнении задачи, – все отражает стиль руководства, характеризующий данного менеджера.

Большое количество исследований, посвященных стилям руководства, свидетельствует о важности данной проблемы в деле повышения результативности деятельности управленцев.

Классификацию Курта Левина можно признать фундаментальной, пережившей время. В соответствии с ней выделены три ведущих стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

Для авторитарного стиля управления характерна централизация всей власти в руках одного менеджера. Обычно такой менеджер ориентируется на администрирование и минимизирует контакты с подчиненными. Инициатива подчиненных в таком коллективе не поощряется, поскольку может прямо или косвенно помешать планам руководителя, составленным единолично. Личные качества автократа можно описать так: для него характерны догматизм и стереотипность мышления, а также некоторый консерватизм. В большинстве случаев это люди властные, упорные и настойчивые, тщеславные и с преувеличенными представлениями о своих возможностях, люди с излишне развитым стремлением к престижности и с избыточным влечением к внешним атрибутам власти. Исходя из этого, можно построить и картину его управленческой деятельности – это приказы и команды. В отношениях со своими подчиненными автократ часто руководствуется следующими предпосылками: труд изначально противен людям, и они при любой возможности избегают работы; люди стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили, поскольку честолюбие в их жизни не играет решающей роли; защищенность – основной приоритет для людей; принуждение, контроль и наказание – единственные способы заставить людей трудиться. Автократ никогда не позволит

использовать себя в чьих-либо интересах. Он много работает, в том числе и во внеурочное время, и заставляет работать и других. Рисковать предпочитает обдуманно, иногда даже с излишними предосторожностями. Плохо относится к критике, однако сам критиковать любит. Придерживается мнения, что административные взыскания – лучший способ воздействия на подчиненных в целях достижения высоких трудовых показателей. Однако автократ может показывать себя и как благожелательного, корректного руководителя: внимательно выслушивать и напоказ взвешивать идеи подчиненных, но пренебрегать их мнением при принятии окончательного решения, так что и в этом случае автократ себе не изменяет. Описанный стиль управления необходим в ситуациях, когда необходимо достигнуть результата во что бы то ни стало и можно закрыть глаза на средства.

Сущность демократического стиля состоит в том, что менеджер предоставляет подчиненным самостоятельность в рамках их функций и квалификации. Руководитель-демократ, как правило, старается влиять уже на другие потребности своих подчиненных, более высокого уровня: потребность в участии, самовыражении, принадлежности. Большинство вопросов менеджер старается решать коллективно, своевременно информируя подчиненных о состоянии дел в фирме. Часть своих полномочий делегирует коллективу. В общении такой менеджер чаще всего сдержан и благожелателен, к критике относится спокойно. Он руководствуется следующими посылами: труд для человека – явление естественное; если условия благоприятные, то люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней; приобщение людей к организационным решениям дает им стимул использовать самоконтроль и самоуправление; приобщение – это элемент вознаграждения, связанный с достижением цели. В фирме такой менеджер старается создать обстановку спокойную и доверительную. Указания выдаются не в форме приказов, а через обсуждение предложений, что показывает не бесхарактерность менеджера, а его веру в то, что, работая коллективно, можно найти лучшее решение.

Либеральный стиль отличается практически полным неучастием менеджера в деятельности коллектива. Подчиненным делегированы все или почти все полномочия, что приводит к полной децентрализации власти на предприятии. Подобная безынициативность лидера обуславливает то, что он предпочитает организацию, в которой все подробно расписано в виде

инструкций и требуется минимальное количество оригинальных решений. Коллективом либерал чаще всего старается управлять с помощью просьб и уговоров, но готов отменить любое свое решение, если оно будет угрожать его популярности. Руководители такого типа склонны к выдаче необоснованных вознаграждений, премий, отпусков. Для них сложно отстаивать свою позицию в сложных ситуациях: неожиданный запрос «сверху», внезапная постановка вопроса на совещании и другие. То, что либеральный менеджер слишком мягок в общении с людьми, мешает ему приобрести реальный авторитет в коллективе, таким образом, дистанция между управляющим и подчиненными становится минимальной, что, в свою очередь, приводит к некоторому панибратству. Часто организаторские способности либерала невелики либо из-за его врожденной мягкости, либо из-за того, что он осознает, что занимает не свое место и готов уступить его более подходящему человеку.

Как указывают исследователи А. В. Кнышов и Ж. В. Царичина, согласно концепции Д. МакГрегора и У. Оучи, всех руководителей можно разделить на три типа.

«Теория X» описывает тип руководства, который основывается на позиции авторитарных методов управления. Авторитарное руководство характеризуется жестким и постоянным контролем над категорией работников. Согласно «теории X», подчиненные лишены инициативы при выполнении работы, неукоснительно подчиняются руководителю, не могут высказывать недовольство относительно условий труда, невысокой заработной платы, необоснованно завышенных требований со стороны руководства. В организации с авторитарным типом управления руководитель реализует свое взаимодействие с подчиненными исходя из принципов:

- подчиненные изначально не любят трудиться и при любой возможности стараются избежать этого;
- у подчиненных нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. Большинство работников нуждаются в постоянном строгом контроле и принуждении и даже в запугивании наказаниями;
- больше всего подчиненные хотят защищенности и безопасности, при этом у них, как правило, относительно небольшие амбиции.

Согласно «теории Y», демократичное руководство соблюдает принципы делегирования полномочий, достижения полного согласия в команде, удовлетворения психологических потребностей (работника ценят, уважают, хвалят), мотивации

труда работников, улучшения условий труда. «Теория Y» описывает тип руководителя, который основывает свою работу исходя из позиции демократичных методов управления. При этом руководство должно принимать во внимание как нужды компании в целом, так и потребности ее сотрудников, которые, в свою очередь, желали бы приносить пользу своей организации. Представления руководителя-демократа о работниках отличаются от представлений автократа и включают в себя следующие положения:

- подчиненные не испытывают врожденной неприязни к работе. При определенных условиях сотрудники получают удовольствие от того, чем они занимаются;

- подчиненных не обязательно держать в страхе. Ощущение успеха доставляет сотрудникам удовольствие. Достигнутые успехи дают уверенность в своих силах, и в результате работники еще активнее стремятся достичь поставленные перед ними цели;

- подчиненные хотят заниматься ответственной работой. Человек по природе ищет любую возможность, чтобы выполнить ответственную работу. В людях от природы заложена способность к творчеству. Большинство людей способно творчески решать стоящие перед ними проблемы;

- подчиненные умны и сообразительны, но в большинстве случаев менеджеры сильно недооценивают интеллектуальные способности своих подчиненных.

Уильям Оучи закончил начатое Дугласом МакГрегором исследование «Теории Z». В ней действует система «пожизненного найма», акцент сделан на формировании единого корпоративного духа, культивировании чувства справедливости по отношению к организации. Основная отличительная черта этой теории – обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно «Теории Z», мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», то есть предприятие воспринимается как одна большая семья. Эти ценности необходимо развивать у сотрудников с помощью соответствующей организации и стимулирования отношений, направленных на достижение взаимного доверия, солидарности, преданности внутри коллектива. Сущность «Теории Z» выражается в следующих положениях:

- руководитель должен заботиться о каждом сотруднике как о человеке в целом, то есть он должен не только обеспечивать работникам необходимый уровень заработной платы, но и заботиться о качестве его жизни;

- работник предприятия заинтересован в своем будущем не меньше, чем руководитель, и поэтому привлечение сотрудников к коллективному процессу принятия решений является прямой обязанностью руководителя;

- свою заинтересованность в сотруднике предприятие демонстрирует путем пожизненного найма и предоставления работнику возможности найти наиболее подходящий ему вид деятельности.

О. С. Новик, изучая проблемные аспекты личности руководителей, указывает, что, согласно концепции Р. Стогдилла и Р. Манна, в основном пять качеств характеризуют лидера: ум, или интеллектуальные способности, господство, или преобладание над другими, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела. Ученые старались выделить абсолютные лидерские черты, с помощью которых можно выявить и определить лидера. В их исследованиях прослеживается следующая закономерность: люди оказывают влияние на других не только с помощью качеств, а с помощью дел и поступков, которые совершает лидер.

Исследователи отмечали, что личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении им своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства.

Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможно создать «единственно верный» образ лидера. Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего. Следовательно, подход, изучающий лидерские качества, несомненно, интересен, но, к сожалению, до сих пор не очень помог управленческой практике. Тем не менее на основе приведенных выше взглядов позднее формируются теории «элиты и толпы». Согласно им, обязательным условием жизни всякого общества выступает его

дифференциация на два слоя – на «элиту», привилегированную правящую группу, члены которой призваны руководить, и на «толпу», остальную массу людей, которые слепо идут за лидерами.

Классификация, разработанная в 1964 году американскими специалистами в теории управления Робертом Блейком и Джейн Моутон, носит название «Матрица стилей», или «Решетка менеджеров». Главным преимуществом решетки является наглядность. Она представляет собой координатную плоскость, где по горизонтальной оси откладывается степень заботы о производстве, а по вертикальной – степень заботы о персонале. Забота о персонале включает в себя внимание руководителя к потребностям сотрудников, а также его нацеленность на коллективное решение производственных задач. Забота о производстве – это масштаб и эффективность решений, принимаемых руководителем. Минимальным значением плоскости является 1, максимальным значением – 9.

Таким образом, каждый тип занимает определенную позицию и имеет свои координаты. Решетка позволяет определить пять характерных типов управленческого поведения. Все пять типов занимают крайние позиции. На практике, как правило, руководитель занимает промежуточное положение между тем или иным стилем управления.



Рис. 8. Решетка менеджеров по Р. Блейку и Д. Моутон

Код 1 : 1 «Пессимист». Исходя из координатной плоскости, можно сказать, что такой менеджер проявляет минимальное

внимание к персоналу и минимальное внимание к производству. Руководитель, ориентированный на такой тип управления, не нацелен ни на решение производственных задач, ни на коллектив. Как правило, руководитель не принимает какие-либо инновационные решения во избежание неприятностей. Следовательно, не желает нести ответственность за ошибки. Необходимо отметить тот факт, что в организации с похожим стилем управления сами сотрудники тоже не заинтересованы в производстве, а работают с целью получить зарплату. Таким образом, предприятие с пессимистичным (нулевым) управлением является unsuccessful и неконкурентоспособным.

Отметим, что увеличение внимания к персоналу при прежнем уровне внимания к производству не может кардинально изменить ситуацию.

Такой тип менеджера носит название «Демократ», код 1 : 9. В оригинале это звучит как «Управление в духе городского клуба». Руководитель выносит на первый план человеческие отношения, уделяет большое внимание сотрудникам, в результате производительность оказывается на втором плане. Необходимо отметить, что социальное управление может быть эффективно только тогда, когда сотрудники – действительно знатоки своего дела. Сторонники социального управления ошибочно предполагают, что, улучшив отношения в коллективе, возрастет производительность. Но высокая производительность не может быть достигнута только за счет благоприятного климата в коллективе. Первичная роль должна отдаваться именно производству.

Код 9 : 1 менеджер «Диктатор». Основная цель авторитарного руководства – добиться тотального подчинения сотрудников. Такие руководители внимательно контролируют работу и следят за выполнением производственных задач. Данный тип является одним из самых противоречивых. Руководитель-диктатор отрицательно влияет на морально-психологический климат в коллективе, вследствие чего инициативность сотрудников падает и снижается уровень производительности. Но авторитарный стиль управления может быть эффективным в кризисных ситуациях, а также в том случае, когда на сотрудников не действуют иные методы, кроме директивного.

Одним из известных приверженцев директивного стиля руководства был Стив Джобс. Общеизвестным является тот факт, что он был уволен собственными же сотрудниками, но, как отмечалось ранее, авторитарное руководство имеет свои плюсы в лице сильного и ответственного управленца, поэтому

после ухода Стива Джобса из «Apple» рейтинг компании начал стремительно снижаться до тех пор, пока он не возвратился обратно.

Центральное положение в решетке Р. Блейка и Д. Моутон занимает *менеджер-манипулятор* (код 5:5). Руководитель, использующий данный стиль управления, умеет организовать производство посредством нахождения компромисса. Он умеет сочетать как решение производственных задач, так и социальных проблем. Но главной отличительной чертой такого управленца является половинная заинтересованность. Отрицательная сторона организационного стиля управления – это его нестабильность, промежуточное положение. Положительная сторона – это перспективы к переходу к командному стилю с кодом управленца 9:9.

Менеджер «Организатор» (код 9:9) является эталоном современного руководителя. Такой руководитель в полной мере акцентирует внимание как на производстве, так и на коллективе. Сотрудники ощущают себя командой, вследствие чего их производительность возрастает. Но ответственность за создание такой команды возлагает на себя руководитель. Большинство известных брендов, по замечанию Ю. В. Кривошеиной, стремятся создать имидж компании с подобным стилем руководства. К таким организациям относят “Google”, “IKEA”, “Macdonald’s”. Об этом свидетельствует как официальная информация (статистические данные, статьи, книги), так и неофициальная (отзывы сотрудников и клиентов).

Р. Блейк и Д. Моутон предпочитали анализировать именно этот стиль управления, поскольку менеджер-организатор позволяет компании достичь максимальных результатов.

Таким образом, управленческая решетка дает возможность определить, к какому стилю принадлежит тот или иной руководитель. Определение доминирующего стиля руководства путем построения решетки необходимо для выявления сильных и слабых сторон руководителя и организации в целом. Это даёт возможность наиболее приемлемыми методами влиять на продуктивность и мотивацию команды. Сетка не отвечает на вопрос: «Какой стиль руководства лучше?». Наиболее приемлемым стилем может выступать и командный стиль, и авторитарный, и организационный. Это зависит от многих факторов: менталитет организации, цель организации, масштаб и ряд производственных задач и т. п.

2. Деятельность менеджера направлена на то, чтобы работники стали не просто арифметической суммой людей со

своими проблемами и интересами, но и сплоченным коллективом, нацеленным на созидание, на выполнение общественной задачи, чтобы проявились все позитивные эффекты социальной организации, ради которых люди и объединяются в ней, чтобы организация стала действительно организацией.

Структурирующее воздействие менеджера касается работников организации, самой организации, ее связей с внешним миром и даже фрагментом внешнего мира, представляющего собой сферу деятельности организации.

В настоящее время существует некоторый минимум различных характеристик для современного менеджера. Во-первых, это управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей. Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции. В-третьих, это дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты. В-четвертых, это воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло. В-пятых, это инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение. В-шестых, это просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

Успешная деятельность каждой организации обуславливается не только наличием персонала, обладающего необходимыми навыками и опытом, но и искусным управлением ими. Основание для успеха – наличие предъявляемых компетенций у менеджера, отвечающего за выполнение комплекса задач по осуществлению функционирования организации, что определяет его роль в общем механизме регулирования, так как отсутствие высокого профессионализма у такого работника ведет к несоответствию в постановке целей и их достижений, что впоследствии приводит к регрессу и, возможно, к снижению рентабельности существования организации.

Структура деятельности менеджера включает следующие виды:

1) исследовательская – например, исследование рынка и межличностных отношений;

2) проектная – например, проектирование организационных структур;

3) аналитическая – анализ фактического состояния и результата работы предприятия;

4) диагностическая – выявление негативных причин и «болезней предприятия».

Выделим основные формы работ менеджера в организации: методическая – разработка методик и инструкций, необходимых подчиненным для выполнения задач; консультационная – менеджер достигает высот, становится экспертом в своей области и способным консультировать; руководящая – умение ставить цели перед персоналом и вести их к исполнению; воспитательная (педагогическая) – благотворительное воздействие на подчиненных, формирование чувства приверженности фирме, нравственно-этическое воспитание.

Отечественный экономист О. С. Виханский выделяет следующие ключевые роли менеджера в организации:

1) роль по принятию решения (менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки);

2) информационная роль (менеджер собирает информацию о внешней и внутренней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок, разъясняет политику и основные задачи, стоящие перед организацией);

3) менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего усилия и выступающего в качестве представителя организации.

Г. Минцберг выделил следующие роли менеджера высшего уровня управления: межличностные, информационные и роли, связанные с принятием решений. В таблице показано соотношение категории, роли и вида деятельности в зависимости от выполняемой роли.

Соотношение ролей и видов деятельности менеджеров

Название роли	Описание роли	Характер деятельности
<i>Межличностные роли</i>		
Руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение задач правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязанности, выполняемые положением

Продолжение таблицы

Название роли	Описание роли	Характер деятельности
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации	Работа с внешними организациями и лицами
<i>Информационные роли</i>		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию специализированного характера для использования в целях организации	Обработка почты, осуществление контактов для получения информации
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников, членам компании; часть информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации для формирования взглядов компании	Вербальные контакты для передачи информации (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов компании относительно политики, планов	Участие в заседаниях, обращения через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации
<i>Роли, связанные с принятием решений</i>		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты, приносящие изменения, контроль	Участие в заседаниях с обсуждением стратегий, обзоры ситуаций, включающие инициирование подчиненных

Окончание таблицы

Название роли	Описание роли	Характер деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректирующие действия, когда организация оказывается перед лицом важных и/или неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации – что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, распределение полномочий, действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственен за представительство организации	Ведение переговоров

Межличностные роли менеджер выполняет, когда необходимо обеспечить взаимосвязь работников управления с остальным персоналом, а также с представителями других организаций.

Информационные роли обусловлены тем, что менеджер является источником информации, производящий анализ внешней и внутренней среды, сбор информации, ее распределение как горизонтально, так и вертикально.

Отметим, что в соответствии с американской моделью управляющего деятельность менеджера предполагает наличие следующих его ролей: полицейского, арбитра, аналитика, человека, говорящего «нет», человека, формулирующего цели организации.

Как указывает А. А. Одинцов, в Японии выдающийся менеджер должен быть психологом, организатором, контролером, наставником, советником, инструктором, экспертом, консультантом, товарищем, другом, лидером, информатором, критиком, юмористом, психотерапевтом.

В процессе практического руководства организацией ме-

неджер делает акцент на одну или несколько из указанных ролей, в зависимости от образования, индивидуального профессионального опыта работы в соответствующей сфере, от продолжительности работы в конкретной должности, от уровня управления. Если менеджер хорошо профессионально подготовлен в сфере деятельности своих подчиненных, имеет длительный опыт работы в организации, он выполняет преимущественно роли наставника, педагога, воспитателя, советника, инструктора, эксперта, консультанта и специалиста (профессионала). Роли наставника, профессионала и педагога характерны также для низового уровня управления. С повышением уровня управления увеличивается значение роли администратора, представителя организации. Если же руководитель по какой-либо причине (недавнее назначение, отсутствие необходимого образования и т. д.) еще недостаточно разбирается в тонкостях сферы профессиональной деятельности подчиненных, спектр его ролей сводится главным образом к администрированию, представительству, психотерапии, роли судьи. При решении чисто профессиональных вопросов он сам нуждается в советнике, консультанте, экспертах.

Следует иметь в виду также, что во всех случаях главенствующей для руководителя (менеджера) остается роль организатора.

3. Термин «предпринимательство» был введен еще в XVIII веке французским экономистом Ричардом Кантилоном и означал «инициативную самостоятельную деятельность граждан, направленную на получение прибыли или личного дохода, осуществляемую от своего имени, на свой страх и риск и под свою имущественную ответственность».

Как отмечает Е. Я. Литау, выявление особенностей предпринимательской деятельности основывается на различиях между предпринимателем и менеджером по ведущим психологическим характеристикам их деятельности. Одним из первых дифференциацию между предпринимателем и менеджером провел Дж. Ронен. Согласно его теории, различия между предпринимателем и менеджером могут быть интерпретированы следующим образом: менеджеры в большей степени стремятся сохранить организацию, коллектив, которым они управляют, и та предпринимательская активность, которую они, несомненно, проявляют, во множестве ситуаций направлена на выживание компании. Предприниматель, напротив, стремится к переменам, развитию, риску.

На протяжении жизненного цикла фирмы нуждаются и в той,

и в другой предпринимательской активности. Вопрос о том, как соотносятся предпринимательская деятельность и менеджерский труд, является дискуссионным, поскольку функциональная сущность менеджмента и предпринимателя различна. С одной стороны, предпринимательство шире управленческой деятельности, а с другой, эффективное управление – менеджмент – по силам не каждому предпринимателю.

Чаще всего выявление особенностей предпринимательской деятельности основывается на различиях между предпринимателем и менеджером по ведущим психологическим характеристикам их деятельности, в связи с чем применяются функционально-структурный и ролевой подходы.

Следует отметить, что поскольку феномен предпринимателя раскрывается через личностные особенности каждого отдельного представителя, имеются основания полагать, что, несмотря на все разнообразие индивидуальных черт личности, имеются общие черты, обуславливающие ту или иную модель поведения.

Склонность к риску является одной из определяющих черт, характеризующих личностей, способных к предпринимательской деятельности. В отличие от менеджера – наемного работника – предприниматель вынужден находиться в ситуации неопределенности в выборе не только средств, но и целей деятельности. Согласно выводам психологов, развитость способности к риску (не имеется в виду болезненные формы зависимостей, таких, как азартные игры и т. п.) не представляется возможным.

В связи с вышеизложенным особый интерес представляет сложившееся в менеджменте и экономической психологии противопоставление психологического портрета «предпринимателя» менеджеру – лицу, реализующему, прежде всего, руководящую функцию (см. табл.).

Сравнительная характеристика личностных и поведенческих качеств у менеджеров и предпринимателей

Характеристики	Менеджер	Предприниматель
Ведущие мотивы	Стремление получить продвижение по службе и иметь другие признаки престижа в корпорации, такие, как власть, штат	Стремление иметь независимость, свободу действий, творчески работать, создавать капитал

Продолжение таблицы

Характеристики	Менеджер	Предприниматель
Восприятие временной перспективы	Ориентируются на короткие временные горизонты: недельные, месячные, квартальные планы	Ориентация на 5-10-летние периоды как вехи роста своего бизнеса
Характер деятельности	Больше делегирует свои полномочия подчиненным и контролирует исполнение, чем сам напрямую включает-ся в дело	Прямая включенность в работу
Отношение к риску	Боязлив	Разумно идет на риск
Отношение к статусу	Озабочен символами собственного статуса	Нет озабоченности символами статуса
Отношение к неудачам и ошибкам	Стремится избегать ошибок и вообще неожиданности	Не боится ошибок, исправляет их и преодолевает неудачи
Принятие решений	Обычно соглашается с теми, кто выше по положению	Своими решениями реализует мечту
Кому служит	Служит другим	Служит себе и потребителю
Характер семьи, из которой вышел	Старшие члены семьи работали на крупных предприятиях	Из семьи мелких предпринимателей, представителей свободных профессий
Отношение к другим	В основном по нормам иерархических отношений	В основном деловые и договорные отношения

Поскольку основная цель менеджмента – это достижение определенных финансовых показателей (прежде всего, прибыли) путем применения наиболее эффективной системы управления, то, следовательно, менеджмент тесно связан с предпринимательской деятельностью. Вместе с тем исследо-

ватели подчеркивают содержательную сторону отличий предпринимателя от менеджера. Предпринимательство в большей степени связано с личностью человека, предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторые нововведения, вкладывая средства и идя на личный риск. Соотношение понятий «предприниматель» и «менеджер» довольно подвижно. Поскольку все предприниматели активно участвуют в формулировании целей предприятия или организации и управляют этой организацией в начале ее деятельности, в какой-то степени всех их можно считать менеджерами. Данной позиции придерживается и П. Друкер, отмечая, что менеджер не является собственно предпринимателем, в то время как предприниматель всегда должен быть немного менеджером. Однако такие характеристики, как личный риск, реакция на возможности получения дохода, идейность, как правило, свидетельствуют о невозможности эффективно управлять организацией по мере ее развития.

Подавляющее большинство предпринимателей просто не имеют способностей или склонностей эффективно выполнять управленческие функции, такие, как планирование, организация, мотивация и контроль. Следовательно, нет ничего странного в том, что выдающиеся предприниматели становятся неэффективными менеджерами. Организация, которую создает предприниматель, в результате может распасться. В ряде исследований указывается, что на практике большинство новых предприятий в бизнесе распадается, и основной причиной их краха являются плохое руководство, а не плохие идеи.

Более того, излишняя исполнительность, пунктуальность, несмотря на то, что они традиционно относятся к положительным, являются противопоказанными для предпринимателя. Эти качества хороши для наемных работников – менеджеров, а при быстроменяющихся условиях хозяйственной деятельности гибкость гораздо важнее постоянства.

И менеджеры, и предприниматели проявляют выраженные лидерские качества, однако менеджер – это лидер иерархии, а предприниматель – это лидер идей. Вместе с тем зачастую четкие границы между предпринимателями и менеджерами отсутствуют, это деление несколько условно, хотя выраженные свойства личности определяют их ролевые функции.

Существует множество объяснений неэффективности деятельности предпринимателя в качестве менеджера. Суть этих объяснений сводится к тому, что психотип предпринимателя не предполагает системной и рутинной работы, с которой

связана работа управленца, амбиции предпринимателя не связаны с реализацией властных полномочий, предприниматель, как правило, не профессионален в сфере управления. Вместе с тем наличие «информационной проблемы» вынуждает предпринимателя привлекать дополнительные трудовые ресурсы. Однако у представителей малого предпринимательства, как правило, еще не имеется финансовых ресурсов для привлечения специалистов высокого уровня, кроме того, профессионалов довольно трудно заинтересовать работой на малом предприятии, поскольку, как правило, они предпочитают быть занятыми в крупном бизнесе. Это отчасти объясняет тот факт, что, согласно многим опросам, одним из наиболее злободневных вопросов представителей малого предпринимательства является кадровый вопрос. Неудачный опыт привлечения наемного персонала во многом объясняется низкой квалификацией работников, непрофессионализмом самого предпринимателя в области управления.

Поскольку у предпринимателей возникает недоумение по поводу низкой работоспособности большинства работников, довольно часто в целях разрешения информационной проблемы в отсутствие сформулированных функций и задач для наемных работников предприниматели пытаются привлечь к выполнению работы людей, схожих с собой, способных к выполнению разноплановой работы, склонных к оперативному самостоятельному принятию решений, схватывающих все на лету.

Попытки привлечь на работу схожих с собой людей могут закончиться тем, что предприниматель приглашает к сотрудничеству личности, которые по психотипу также являются предпринимателями. Довольно часто такое развитие событий приводит к возникновению партнерских взаимоотношений между двумя предпринимателями.

Вследствие чего партнерство предпринимателя и менеджера на любом из этапов их совместной деятельности может дать синергетический эффект. Возвращаясь к чертам психологического портрета предпринимателя, важно подчеркнуть, что наряду с иными качествами предпринимателя признаются такие, как амбициозность, честолюбие, бессистемность, нетерпимость к инакомыслию. В связи с чем, представляется сомнительным, что альянс двух предпринимателей будет способствовать общей координации работы. Учитывая особенности личности предпринимателя, партнерство людей, обладающих схожими чертами характера, скорее приведет

со временем к конфликтным ситуациям и разделу сфер влияния между предпринимателями, чем повышению эффективности деятельности. Поэтому, чем быстрее предпринимателю удастся привлечь к совместной работе менеджера, тем выше вероятность успеха предприятия.

ТЕМА 10.

Социальная ответственность и этика менеджера

Цель занятия: ознакомить студентов с социальной ответственностью организаций и этикой менеджмента, раскрыть роль бизнеса в обществе, выделить связь социальной ответственности с этикой менеджмента.

Основные понятия: этика бизнеса, социальная ответственность, юридическая ответственность, социальный эффект, инновационное поведение, деловая культура, корпоративная социальная ответственность.

План:

1. *Социальная ответственность предпринимательства.*
2. *Социальная ответственность в развитых странах.*

1. В современном обществе роль бизнеса и предпринимательства уже не ограничивается лишь созданием рабочих мест, материальных ценностей и извлечением прибыли. Достигнув в своем развитии определенного уровня, бизнес должен ставить перед собой новые задачи. И чем бизнес цивилизованнее, тем больше становится его участие в социальной жизни своего города, региона, государства. Общество, оценивая деятельность предпринимательской организации, рассматривает не только производственные и финансовые показатели, но и то, как организация ведет свою деятельность, заботится о собственных работниках, насколько ее деятельность соответствует интересам других участников рынка, жителей территорий ее присутствия, а также общества в целом.

Социальная ответственность представляет собой реализацию не только своих экономических интересов и целей, но и воздействия деловой активности на собственный персонал, потребителей и организации, совместно с которыми осуществляется та или иная деятельность. Социальная ответствен-

ность – это обдуманная, взвешенная деятельность. Проявляется она в долгосрочном участии в конкретных проектах, направленных на улучшение мира вокруг. Это некий вклад. Какой бы сильной ни была коммерческая структура, она не может существовать вне своей среды. А среда – это город, страна, люди, которые там живут. Следовательно, социальная ответственность – это своеобразный вклад организации в собственный фундамент.

Исторически социальную ответственность бизнеса связывают с благотворительностью или филантропией. Н. И. Чернышева, Т. П. Колесникова, У. И. Ермолаева отмечают, что российские предприниматели славились своим меценатством не меньше, чем знаменитые филантропы Европы и Америки. Сегодня участие бизнеса в социально значимых инициативах играет важную роль в процессе реформ современной России. В настоящее время появились коммерческие компании, которые понимают, что социальная активность предоставляет бизнесу больше преимуществ. В связи с этим многие компании, являющиеся лидерами российского бизнес-сообщества, начинают рассматривать свою социальную активность как неотъемлемую часть основной производственной деятельности. Она составляет не менее важную часть бизнес-стратегии этих организаций, чем любой другой аспект управления.

Под социальной ответственностью бизнеса в социологии управления понимают действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона; концепцию, согласно которой компании должны активно заботиться о благосостоянии общества в целом.

В этой связи целесообразно отметить, что в бизнес-сообществе существуют аргументы как в пользу социальной ответственности, так и против нее. Кратко перечислим их.

Аргументы в пользу социальной ответственности:

– благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. Социальные действия предпринимателя, улучшающие жизнь местного общества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в собственных интересах малых предприятий в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе, более благополучном с социальной точки зрения, благоприятнее условия и для деятельности бизнеса. Кроме того, даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества

формируется более привлекательный образ предприятия;

- изменение потребностей и ожиданий широкой публики. Связанные с бизнесом социальные ожидания радикально изменились с середины прошлого века. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой, и необходимой;

- наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Поскольку бизнес располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следует передавать их часть на социальные нужды;

- моральное обязательство вести себя социально ответственно. Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Оно должно действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества.

Аргументы против социальной ответственности:

- нарушение принципа максимизации прибыли;
- направление части ресурсов на социальные нужды снижает влияние принципа максимизации прибыли. Предприятие ведет себя в наибольшей мере социально ответственно, сосредоточиваясь только на экономических интересах и оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам, благотворительным институтам и просветительским организациям;

- расходы на социальную вовлеченность. Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками. Эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Кроме того, фирмы, участвующие в конкурентной борьбе с фирмами, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкуренции. В результате снижается их сбыт;

- недостаточный уровень отчетности широкой публике. Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо – их социальную вовлеченность. До тех пор, пока общество не разработает порядок прямой отчетности ему предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые они не считают себя ответственными;

- недостаток умения разрешать социальные проблемы. Персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, рынка и техники, но лишен опыта в решении проблем социального характера. Совершен-

ствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.

Ученые подчеркивают, что дискуссии о целесообразности социально ответственного бизнеса продолжаются и сегодня, но, несмотря на это, в ноябре 2004 года в Москве на XIV съезде Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей) одобрена Социальная хартия российского бизнеса. Этим документом устанавливаются общие этические принципы деятельности российского бизнеса. В их числе в качестве ключевых приоритетов бизнеса провозглашены принципы обеспечения здоровья и безопасности труда работников, признания трудовых прав работников, включая право на достойное вознаграждение труда, предотвращения любых форм дискриминации и принудительного труда, поддержки участия работников в решении принципиальных вопросов развития предприятий. В Социальной хартии провозглашаются также принципы экономической и финансовой устойчивости предприятий, обеспечения качества продукции, экологической безопасности, участия в развитии местного сообщества. Данный документ декларативен, но его принятие имеет некоторый позитивный политический эффект с точки зрения влияния на все деловое сообщество.

Выделяют три основных направления социальной ответственности:

- а) забота бизнеса о своих непосредственных стейкхолдерах – сотрудниках, акционерах, поставщиках и т. д.;

- б) краткосрочное тактическое взаимодействие государства, общества и бизнеса;

- в) долгосрочные инвестиции (социальные инвестиции).

Наиболее перспективным направлением на сегодняшний день являются социальные инвестиции. Под социальными инвестициями понимают вложения в объекты социальной сферы с целью получения дохода и повышения уровня и качества жизни людей посредством удовлетворения их материальных, духовных или социальных потребностей.

К социальным инвестициям наиболее часто относят спонсорство и корпоративную благотворительность, попечительство, взаимодействие с местным сообществом, властными структурами, корпоративные партнерские программы. Вместе с этим полноценными социальными инвестициями могут считаться осознанные действия компании, направленные на улучшение качества жизни, прежде всего населения территорий

присутствия бизнеса, и на приращение социального капитала.

Следует отметить, что понятия «социальная ответственность» и «социальные инвестиции» прямо пропорциональны друг другу: чем больше (меньше) объем социальных инвестиций, тем выше (ниже) социальная ответственность.

Повышенный интерес к социальной ответственности бизнеса можно объяснить тем, что одно государство не в состоянии решить всевозрастающие социальные проблемы. И одной из причин, возможно одной из главных, является недостаток финансирования. В сложившейся ситуации бизнес, обладая финансовыми и материальными ресурсами, в состоянии содействовать решению крупномасштабных социальных проблем и решающим образом влиять на качество жизни людей не только в отдельном городе или регионе, но и в стране или группе стран.

В современном мире многие российские предприятия остаются «градообразующими» и являются полноценными участниками социальной политики регионов и городов. Они являются крупнейшими налогоплательщиками в местный и региональный бюджет, обеспечивают занятость значительной доли населения территорий своего присутствия. Многие политики считают, что бизнес несет ответственность не только за качество выпускаемой продукции, но и за благосостояние территорий его присутствия.

Большинство направлений финансирования социальной сферы предприятиями дублирует и покрывает недостающие в бюджете статьи на социальную сферу.

Федеральный закон от 6 октября 2003 года №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» закрепляет ответственность за обеспечение населения социальными услугами в сфере образования, здравоохранения, спорта, культуры и досуга за муниципальными органами власти.

Объемы расходов градообразующих предприятий на социальную сферу составляют существенную долю от объема бюджетного финансирования. В среднем вклад компании составляет около 30 % бюджетных вложений в социальную сферу.

Российские промышленные города характеризуются недостаточной развитостью социальной, жилищно-коммунальной, транспортной и культурно-досуговой инфраструктуры. Именно по этим причинам сложилась ситуация, в которой предприятия вкладывают значительные средства из собственной при-

были для поддержания достойного уровня городской среды.

Основными направлениями социальных расходов предприятий являются:

- ремонт и материально-техническая поддержка объектов социальной инфраструктуры;
- строительство медицинских и образовательных учреждений;
- организация городских праздников;
- помощь жилищно-коммунальному хозяйству;
- помощь транспортному парку и дорожному хозяйству;
- строительство религиозных и исторических объектов.

Таким образом, одним из важных элементов деятельности крупных российских корпораций являются региональные программы социальной направленности, что отражает общемировую тенденцию. Так, в международной практике участие бизнеса в социальной сфере сконцентрировано до 80 % программ непосредственно на окружающих предприятия территориях.

В первую очередь, социальные расходы градообразующих компаний направлены на широкий спектр объектов социальной инфраструктуры. До 60 % средств на социальные программы предприятия тратят на ремонт и материально-техническое оснащение школ, детских садов, больниц, домов культуры, санаториев, детских оздоровительных лагерей и т. п.

Сумма расходов на поддержку регионов и городской среды может достигать до 13–15 % от чистой прибыли предприятий, что в десять раз превышает средние показатели расходов зарубежного бизнеса. Западные компании в среднем планируют около 1 % от годовой прибыли до налогообложения на различные программы, инициативы, помощь и поддержку. При этом следует отметить, что градообразующие предприятия делают крупные вложения в инфраструктуру своих городов не только потому, что на этом настаивают органы власти. Компании сами не заинтересованы в наращивании социальной напряженности на территории своей деятельности и стремятся создать соответствующую культурную среду.

Среди основных социальных программ и проектов предприятий можно выделить следующие:

- программы и акции по поддержке незащищенных слоев населения: сирот, инвалидов, ветеранов, пенсионеров, малоимущих. Действия бизнеса в этом направлении могут принимать как форму долговременной поддержки, так и разовых акций «по запросу»;
- программы и акции по поддержке детей и молодежи;

- программы, направленные против распространения наркомании. Данное направление деятельности бизнеса свидетельствует о том, что многие шаги по внешней социальной политике бизнеса реализуются под действием не только узко-прагматичных интересов. Именно бизнес помогает вывести значимые социальные проекты из ряда локальных в общероссийские и международные;

- спонсирование местных, культурных, образовательных, спортивных мероприятий. Бизнес через некоммерческие организации вкладывает значительные средства в программы, направленные на сохранение и развитие культурного наследия, на возрождение духовных традиций, в спортивные мероприятия, в организацию городских праздников;

- программы, направленные на развитие местного сообщества. Для этого используются методы социального проектирования.

Следует отметить, что все социальные программы должны находиться в соответствии с международными, национальными и корпоративными документами по корпоративной социальной ответственности: Глобальным договором ООН, Социальной хартией российского бизнеса, а также принципами корпоративной социальной ответственности компании.

Однако нельзя не учесть тот факт, что, тратя деньги на социальные программы, корпорации сокращают свои текущие прибыли. В связи с этим в ходе анализа данной проблемы были установлены три важнейших результата правильной социальной политики, которые с лихвой компенсируют все социальные затраты: возможность привлекать и удерживать квалифицированные кадры в условиях их острого дефицита; укрепление доверия со стороны зарубежных партнеров по бизнесу, которые охотнее строят деловые отношения на долговременной основе с социально успешными компаниями; формирование вокруг предприятия зоны социального благополучия.

Таким образом, социальная ответственность бизнеса выступает как некий синергетический эффект при взаимоотношениях государства и общества, поскольку дает возможность государству и бизнесу удовлетворять как собственные потребности, так и потребности общества, а также активно влиять друг на друга в собственных интересах. Это добровольный вклад организаций в развитие общества и социально-экономической и экологической сфер, направленный на развитие и качественное улучшение данных сфер. Вклад организаций

напрямую связан с ее деятельностью, выходит за рамки определенного законом минимума и осуществляется путем проведения комплекса долгосрочных социальных программ в приоритетных для нее направлениях.

2. Понятие «Социальная ответственность бизнеса» сформулировано в середине прошлого века в качестве концепции, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта, услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом, вносит значительный вклад в улучшение качества жизни людей.

А. А. Горошилов, А. П. Карибов указывают, что проявление социальной ответственности бизнеса в Соединенных Штатах Америки и Западной Европе в XX веке прошло в своем развитии три этапа:

- первый (60-е–середина 70-х годов) характеризовался расцветом традиционной филантропии или благотворительности. Помощь наиболее незащищенным категориям населения, учреждениям культуры выделялась в виде натуральных или денежных пожертвований на основе личных симпатий руководителя. Деловая и социальная активность были максимально разграничены;

- второй (середина 70-х–начало 80-х годов) – становление стратегической филантропии, отличается готовностью получить оптимальную прибыль вместо максимальной и нацеленностью на решение социальной проблемы, а не борьбу с ее результатами. Бизнес демонстрирует желание увязать решение социальных проблем со стратегическими целями самой корпорации;

- третий (конец 80-х годов) – развитие концепции социальных инвестиций. За счет совместной работы коммерческого, некоммерческого и государственного секторов решаются актуальные социально значимые проблемы местных сообществ. Учитываются интересы всех партнеров при главенстве бизнес-выгоды.

Ассоциация менеджеров подчеркивает, что спектр международных моделей корпоративной социальной ответственности определяется в первую очередь дилеммой: бизнес самостоятельно определяет меру своего вклада в развитие общества или же официальные и неофициальные институты производят согласование общественных интересов, которые затем трансформируются в обязательные требования к бизнесу. В связи с этим выделяют американскую, британскую

модель корпоративной социальной ответственности и модель континентальной Европы.

США являются законодателем моды в понимании социальной ответственности бизнеса. Основу современного подхода к этому явлению заложила опубликованная в 1953 году книга американского экономиста Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена», где данный термин упоминается впервые. По мнению Боуэна, обязанностью бизнесменов является осуществление такой политики, принятие таких решений или следование той линии действия, которая отвечает целям и ценностям общества.

Американская модель корпоративной социальной ответственности иницируется самими компаниями и предусматривает максимальную самостоятельность корпораций в определении своего общественного вклада, но законодательно поощряет социальные инвестиции в выгодные для общества сферы через соответствующие налоговые льготы и зачеты, при этом государственное регулирование данного процесса – минимально.

Европейская модель в большей степени представляет собой систему мер государственного регулирования, где корпоративная деятельность регулируется нормами, стандартами и законами на трех уровнях: общенациональном, отраслевом и на уровне отдельного предприятия.

Модели корпоративной социальной ответственности в США и Европе, по замечанию Д. Г. Перекрестова, И. П. Поварич, В. А. Шабашева, имеют как «открытые», так и «скрытые» формы. Открытая форма обозначает линию поведения корпорации, которая приводит ее к принятию на себя ответственности за решение тех вопросов, в которых заинтересовано общество, затрагивает добровольные и самостоятельно определяемые линии поведения, программы и стратегии корпорации. Скрытая форма обозначает официальные и неофициальные институты страны, через которые ответственность корпорации за общественные интересы согласована с корпорацией или предписана им, а также включает в себя те ценности, нормы и правила, которые ведут к обязательным требованиям в отношении корпорации.

Британская модель корпоративной социальной ответственности сочетает элементы моделей США и континентальной Европы, но с существенным вовлечением государства и общественных институтов в процесс согласования общественных интересов, а также продвижения и поощрения лучших

практик. Остановимся более подробно на характеристике трех вышеотмеченных моделей корпоративной социальной ответственности, акцентируя внимание, прежде всего, на методах и способах регламентации и мотивации деятельности бизнес-структур, направленных на усиление их вклада в развитие общества.

В США выработано огромное количество разнообразных механизмов участия бизнеса в социальной поддержке общества, среди которых: значительное количество различных корпоративных фондов, целью которых является решение различных по характеру социальных проблем за счет бизнес-корпораций; спонсирование частным сектором образовательной сферы; добровольные значительные взносы бизнеса в различные пенсионные и страховые схемы; оказание финансовой помощи социально слабо защищенным слоям населения и т. д.

Для США характерным является минимальное вторжение государства в деятельность бизнес-сообщества. В то же время именно Соединенные Штаты общеизвестны с точки зрения систематического участия бизнеса и его отдельных наиболее социально развитых представителей в финансировании самых разнообразных некоммерческих проектов.

Как указывает И. А. Фирсова, нынешняя ситуация с концепцией социальной ответственности в США сложилась не сразу – это продукт исторического развития. На начальном этапе своего становления любая бизнес-структура ориентирована на прибыль и уплату соответствующих налогов. Государство же должно разумно использовать налоговые поступления на реализацию различных социальных программ. Однако в связи с тем, что в начале 70-х годов прошлого столетия в США начало резко нарастать общественное недовольство негативными последствиями высоких темпов производства, правительство вынуждено было пересмотреть свою социальную политику.

В этих условиях, почувствовав угрозу своей безопасности, в США правительство, бизнес и некоммерческий сектор объединили усилия для социальной и экономической адаптации находящегося под угрозой социального слоя населения. Порой сам бизнес, понимая, что с социальной ситуацией все равно придется что-то делать, выступал инициатором социально ответственного поведения. Именно в этих условиях возникла концепция социально ответственного бизнеса. В ответ на теорию корпоративного эгоизма М. Фридмена, согласно которой единственной ответственностью бизнеса является увеличе-

ние прибыли для акционеров, появилась теория корпоративного альтруизма. Она была озвучена Комитетом по экономическому развитию США и сводилась к тому, что социально ответственные корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни.

В отличие от США европейские корпорации существенно ограничивают свою ответственность перед обществом. Корпоративная деятельность, которая традиционно рассматривается в США как социальная ответственность (проводимая исключительно по инициативе самого бизнес-сообщества), в Европе, как правило, регулируется нормами, стандартами и законами соответствующих государств.

Следуя модели концепции социальной ответственности, которая рассматривает экономическую, юридическую, этическую ответственность компаний и их благотворительную деятельность, указанные авторы выделяют следующие отличия европейской модели концепции социальной ответственности от американской:

- экономическая ответственность в основном фокусируется на аспекте прибыльности бизнеса и на ответственности компании перед ее акционерами. Европейцы в данную группу отношений также относят ответственность перед работниками предприятия и местными сообществами;

- юридическая ответственность является базой для любой формы социальной ответственности в Европе. Европейский бизнес рассматривает государство как институт, приводящий в исполнение принятые правила поведения, в то время как в Штатах подобное государственное регулирование воспринимается скорее как вмешательство в вопросы личной свободы;

- большинство социальных проблем относятся европейскими компаниями к сфере этической ответственности. Европейцы вообще не очень склонны доверять частному сектору. Именно этим объясняется более высокий уровень внимания к бизнесу со стороны общественности в Европе, чем в каких-либо других странах.

Одной из основных особенностей континентальной европейской концепции социальной ответственности является ее государственное регулирование. Поэтому эту модель зачастую относят к скрытым формам ответственности. Так, во многих странах континента законодательно закреплены обязательное медицинское страхование и охрана здоровья работников, пенсионное регулирование и ряд других социально значимых вопросов. Кроме того, правоотношения работников

с работодателями в Европе отрегулированы более детально, чем в США. В целом госрегулирование многих аспектов концепции социальной ответственности значительно превосходит североамериканскую систему.

В Великобритании корпоративная социальная ответственность сочетает в себе элементы американской и европейской континентальной моделей. Общей чертой с Европой является, прежде всего, активная поддержка бизнеса со стороны государства. Британия славится хорошо разработанной государственной системой социального обеспечения и здравоохранения. Одновременно присутствуют и американские элементы концепции социальной ответственности.

В целом для британской модели характерными являются следующие признаки: широкое развитие сектора независимого консалтинга в области концепции социальной ответственности; пристальное внимание финансового сектора к проектам в области социальной ответственности (тенденция роста количества социально ответственных инвестиций); участие правительства в развитии концепции социальной ответственности. Это проявляется в создании партнерств с частными предприятиями в образовательном секторе, поддержке инициатив через софинансирование проектов, налоговые льготы, продвижение инициатив по соответствию национальных стандартов принятым международным; система бизнес-образования Великобритании однозначно превосходит континентальную Европу по количеству и разнообразию учебных курсов в области концепции социальной ответственности.

Принципиальным моментом является ярко выраженная инициативность самого бизнеса в создании проектов в области концепции социальной ответственности, что, по сути, полностью согласуется с принципом добровольности. В целом процесс развития британской модели носит характер постепенного развития. В современных условиях большинство крупных британских компаний имеют в своих структурах специальные подразделения со своими бюджетами и представительствам на уровне совета директоров. Около 80 % крупнейших национальных компаний включают социальную отчетность в ежегодные финансовые отчеты. Активная роль британского правительства выражается в политике поддержки компаний, освещающих свою деятельность в социальной и природоохранной сфере и взаимоотношениях с персоналом. Целый ряд законодательных актов устанавливает льготный режим налогообложения для компаний, ведущих свой бизнес

социально ответственно и с позиций деловой этики, особенно в вопросах эффективного использования энергии, вторичной переработки отходов производства и т. п.

В целом же общей тенденцией как для британской, так и для европейской континентальной модели корпоративной социальной ответственности является их явно скрытая форма, но с постепенным движением в сторону открытой модели.

Существенным отличительным признаком российской модели концепции социальной ответственности является решающая роль государства в ее развитии. Роль в процессе становления социальной ответственности в нашей стране неправительственных организаций мизерна.

Результаты исследований, проведенных Ассоциацией менеджеров России, позволяют утверждать, что, несмотря на ряд серьезных факторов, дестимулирующих частный сектор от раскрытия информации о социальных инвестициях, фактический сдвиг в позитивном направлении уже произошел, в первую очередь, в эшелоне крупных и транснациональных корпораций. Появился практический опыт российских компаний, которые осознают факт необходимости добровольного повышения информационной прозрачности своей социальной деятельности как стратегически оправданный шаг, нацеленный на повышение капитализации компаний.

В то же время отмечается тот факт, что информация, напрямую исходящая из самой компании, занимает очень незначительное место в числе возможных источников информации о социальной деятельности компаний. Вместе с тем исследование показало, что спрос на информацию непосредственно от компаний с должной степенью прозрачности и независимой экспертизы растет, прежде всего, среди потенциальных потребителей.

Необходимость прозрачности в социальной деятельности компаний самими бизнесменами воспринимается неоднозначно.

Корпоративный социальный отчет позволяет бизнесу не только представить в консолидированном виде информацию о своих приоритетных социальных программах, но и довести ее до сведения широкого круга заинтересованных в деятельности компании сторон, в первую очередь, инвесторов, потребителей, местного сообщества и органов власти.

Тем самым он представляет собой эффективный инструмент коммуникации социальной ответственности компании.

Большинство российских компаний, как показали опросы

Ассоциации менеджеров, четко представляют преимущества и необходимость реализации социальных программ. Существенно возрастает в последние годы и понимание бизнесом необходимости усиления информационной прозрачности своей социальной деятельности на основе ежегодно разрабатываемых социальных отчетов.

При подготовке отчетов многие зарубежные компании следуют принципам и правилам, изложенным в международных стандартах представления отчетности.

Подводя итог вышеизложенному, следует подчеркнуть то обстоятельство, что опыт развитых стран мира свидетельствует о важной роли партнерских отношений государства и частного бизнеса в развитии общества. Формирование партнерских отношений государства и бизнеса не происходило стихийно, а они развивались в контексте общих процессов децентрализации экономической власти, передачи ряда публичных полномочий с центрального на местный уровень. В мировой практике накоплен определенный опыт по развитию партнерства государства и бизнеса, который может и должен быть использован при формировании партнерских отношений и в России.

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

ЗАНЯТИЕ № 1.

**Объект и предмет социологии управления,
ее место в системе социологического знания**

Цель занятия: закрепить знания относительно общих представлений об управлении как особом виде практической деятельности, проиллюстрировать его отличительные особенности и сущностные характеристики.

Закрепление понятий: управление, менеджмент, руководство, администрация, объект управления, субъект управления, принципы управления, организация, структура, система, влияние, авторитет.

Методические указания

В процессе изучения темы необходимо сосредоточить усилия на освоении комплекса вопросов, сформулированных как учебные цели. Учитывая многомерность категории «управление» и отсутствие единого общепринятого ее определения, для глубокого усвоения материала этой темы необходимо рассмотреть взгляды разных авторов на его природу и сущность, разработать рекомендованные по этой теме литературные источники.

Рассмотреть многообразие видов управления, сущность и содержание подходов к его изучению.

Сравнивая между собой понятия «управление» и «менеджмент», определите, какое из них шире по функциям, что характерно для каждого, проведите сравнение и определите сходства и различия.

Темы для подготовки докладов с последующим обсуждением в аудитории

1. Предмет и объект социологии управления. Ее место в ряду управленческих дисциплин.
2. Структура и функции социологии управления.
3. Сущность социального управления, подходы к его изучению.
4. Функции социального управления.

Решение кейс-задачи

Прочитайте предложенный текст и устно ответьте на вопросы.

Рассматривая влияние социальной среды на деятельность предприятия, американский социолог Н. Смелзер предлагает сравнить способы урегулирования отношений, принятые в США, Франции и бывшем СССР. В качестве повода для обострения отношений в трудовом коллективе он предлагает рассмотреть увеличение объема работ по техническому обслуживанию приборов: вместо обычных двух приборов, работникам предлагают ремонт трех приборов. «В отличие от представителей американской бюрократии, – пишет Смелзер, – которые принимают решение на основе совместного обсуждения проблемы заинтересованными сторонами, французы передают этот вопрос на рассмотрение посторонней организации. Это объясняется тем, что французы считают целесообразным поручить принятие решений посторонней беспристрастной организации, имеющей право устанавливать правила... А сейчас представим себе, как та же самая проблема решается в тоталитарной стране вроде Советского Союза». И далее он излагает свое представление о способе решения проблемы на бывшем советском предприятии.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие способы урегулирования отношений, описанных Смелзером, необходимо реализовать на современном российском предприятии?
 2. Какие сложности могут возникнуть у управляющего в процессе решения вышеуказанных проблем?
 3. Каким образом указанные в предыдущем ответе сложности можно преодолеть?
- Каждый из ответов аргументируйте, приведите примеры.

Контрольные вопросы:

Дайте письменные ответы на следующие вопросы:

1. Что такое управление с социологической точки зрения? Каково соотношение социологии управления с теорией менеджмента?
2. Покажите отличие (разграничение) понятий «теория управления», «теория социального управления», «социология управления».
3. Чем обусловлен повышенный интерес к наукам об управлении в конце XX века?

4. Подготовьтесь к устному выступлению в аудитории. Продумайте аргументы для подкрепления своих выводов.

Рекомендуемая литература

1. Маргулян, Я. А. Социология организации и управления : учеб. пособие / Я. А. Маргулян. – СПб. : изд-во Санкт-Петербургс. гос. эконом. ун-та, 2018. – 149 с.

2. Лазукова, Е. А. Социология управления : учеб. пособие / Е. А. Лазукова. – Пермь : изд-во Пермс. национ. исслед. политех. ун-та, 2020. – 88 с.

3. Ертсыбаева, Л. А. Управление организацией. История, теория, проблемы и перспективы развития / Л. А. Ертсыбаева. – М. : книж. дом «Университет», 2017. – 128 с.

4. Тихонов, А. В. От социологии менеджмента к социологии управления как научно-исследовательской программе / А. В. Тихонов // Социология власти. – 2009. – № 7. – С. 7–16.

ЗАНЯТИЕ № 2.

Эффективность управления

Цель занятия: закрепление и приобретение знаний, умений и навыков, связанных с оценкой результативности управленческих процессов, закономерностей и современных подходов к их оценке.

Закрепление понятий: эффективность управления, внутренняя эффективность, внешняя эффективность, рыночная эффективность, идеальная эффективность, глобальная эффективность, организационная эффективность, информационное обеспечение управления.

Методические указания

Определение уровня эффективности управления организацией является проблемой, связанной с существенными объективными трудностями, характеризуется значительным количеством методологических подходов и вызывает едва ли не наиболее активную дискуссию среди исследователей и специалистов-практиков. Изучение данной темы целесообразно начать с рассмотрения по существу содержания категории «организационная эффективность» и осознания роли руководителей в повышении эффективности функционирования организаций.

На любом уровне организации менеджеры пытаются достигать высоких результатов. Однако общее согласие относительно содержания категории «эффективность управления» отсутствует. Различия в определении управленческой эффективности отражают приверженность разных авторов к одной из следующих концепций организационной эффективности: целевая концепция, системная концепция, концепция организационной эффективности на основе достижения баланса интересов, композиционная концепция. При изучении данной темы необходимо изучить способы оценки эффективности управления организации, выделить преимущества и недостатки каждого из них, описать и проанализировать основные пути повышения эффективности управления в современных российских и зарубежных организациях.

Темы для подготовки докладов с последующим обсуждением в аудитории

1. Сущность эффективного управления.
2. Признаки эффективного управления.
3. Способы оценки эффективности управления в организации.
4. Пути повышения эффективности управления в организации.

Решение кейс-задач

Ознакомьтесь с кейс-задачами и устно ответьте на предложенные вопросы.

Кейс 1. Три работника торгового отдела одновременно подали заявление об увольнении по собственному желанию. Отдел занимал площадь 80 кв. м, состоящую из двух комнат: одну комнату (26 кв. м) занимает начальник отдела, во второй комнате работает восемь человек. Состав работников отдела следующий: начальник отдела О. М. Солнцева – 59 лет, работники отдела: А. Ю. Яшкина – 52 года, Д. М. Улиткина – 41 год, О. В. Сергеева – 39 лет, В. Ю. Нидченко – 48 лет, С. С. Седых – 22 года, З. П. Мягкова – 45 лет, Р. А. Феликсова – 23 года. Все имеют высшее образование, соответствующее профилю работы в отделе. После беседы с увольняющимися сотрудниками, а также работниками данного отдела руководству учреждения удалось выяснить причины желания переменить место работы. В них можно выделить три ключевых момента.

Стиль работы О. М. Солнцевой. О. М. Солнцева считала, что самое главное для руководителя – это четко и понятно

давать задания, а затем контролировать их выполнение. Обсуждение заданий с подчиненными и дружеские контакты между руководителем и подчиненными она считала излишними, ей хотелось быть более строгим и требовательным руководителем. Молодежь отдела еще мирилась с установившимся стилем работы своего руководителя и ее взаимоотношениями с работниками отдела. Они не стремились проявлять инициативу в выполнении заданий. Часто у молодых работников подход к выполнению своих обязанностей был формальным: сделать только то, что давало возможность отчитаться перед начальником отдела.

По-иному воспринимали стиль работы Солнцевой равные по возрасту работники. Они были исполнительными, но официальный тон общения с ними был им не по душе. Они испытывали потребность в большем внимании со стороны руководителя, признания их опыта работы, согласования с ними практических вопросов, решаемых в отделе.

Взаимоотношения руководителя отдела с Седых. Солнцева очень ценила этого молодого работника. Седых была грамотным товароведом, хорошо знающим свою группу товаров и владеющим методами экономической статистики, учета, анализа и планирования, стремящимся к оригинальному решению возникающих проблем. Солнцева выделяла ее среди других работников, подолгу беседовала с ней у себя в кабинете. Когда требовалось послать кого-нибудь на научно-практическую конференцию, на совещание по обмену передовым опытом, туда обычно посылали Седых. Это не нравилось некоторым работникам отдела, особенно Уткиной, Сергеевой, Нидченко. Они считали, что хотя Седых и умна, но недостаточно знает особенности коммерческой деятельности учреждения, поэтому Солнцевой необходимо чаще советоваться с более опытными работниками.

Компьютерная техника. Из четырех рабочих компьютеров два стояли в кабинете Солнцевой и два – в отделе. Сотрудники по роду своей деятельности должны были пользоваться компьютером постоянно, однако в действительности этого не происходило. Более других пользовалась компьютером молодежь, старшим коллегам эти разговоры мешали работать. На замечания старших товарищей молодежь не реагировала, а Солнцева им замечания не делала.

Создававшаяся ситуация в отделе повлияла на отношения к работе сотрудников, решивших уволиться из данного учреждения.

Вопросы для обсуждения:

- Какова истинная причина возникновения конфликта?
- Каковы основные пути устранения причины конфликта?
- Возможно ли частными мерами разрешить конфликт?
- В чем же может выражаться системный подход к решению ситуации?
- Какие предпосылки необходимы (экономические, правовые, социальные, психологические, технические, технологические и другие) для преодоления конфликта?
- Почему ситуацию разрешить нужно именно так, как вы предлагаете? В чем эффективность вашего решения?

Перечень тем для написания эссе

1. Понятие и сущность эффективности управления.
2. Факторы, влияющие на эффективность управления.
3. Экономическая эффективность управления и способы ее расчета.
4. Социальная эффективность управления и методы ее оценки.

Рекомендуемая литература

1. Белозор, Ф. И. Социология управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ф. И. Белозор. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 559 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79679.html>.
2. Алферова, Л. В. Исследование систем управления / Л. В. Алферова. – Челябинск : Южно-Уральский ин-т управления и экономики, 2019. – 560 с.
3. Фененко, Ю. В. Социология управления / Ю. В. Фененко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 214 с.
4. Можаяев, Е. Е. Эффективность управления / Е. Е. Можаяев // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2006. – №. 73. – С. 80–85.

ЗАНЯТИЕ № 3.

Эволюция управления и его современные концепции

Цель занятия: закрепить знания об истории развития теории и практики управления на основе анализа идей, принципов и достижений различных школ социологии управления, научиться применять достижения современной теории управ-

ления для анализа проблемных ситуаций в организациях.

Закрепление понятий: научное управление, административная школа управления, бихевиоризм, интегральный подход, системный подход, ситуационный подход, модель управления.

Методические рекомендации

При изучении темы следует обратить внимание на вопросы, связанные с факторами, обеспечивающими возникновение и развитие науки и практики управления. Менеджмент как особый вид искусства возникает на ранних стадиях исторического развития. Появление современных организаций и формирование новых требований к руководителю приводит к возникновению научного управления.

При рассмотрении основных научных школ управления следует обратить внимание на разнообразие современных моделей управления, особенности японской, американской, европейской моделей управления, их своеобразие и сходства. Следует подчеркнуть особенности становления основных школ управления в России и за рубежом.

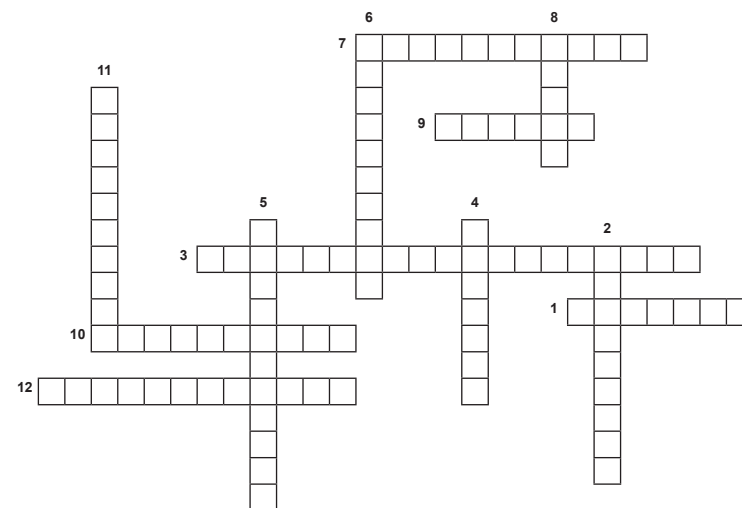
Темы для подготовки докладов

с последующим обсуждением в аудитории

1. Условия зарождения науки управления и ее первых институтов. Возникновение научного управления.
2. Административная (классическая) школа управления.
3. Поведенческие подходы и школа «человеческих отношений» в управлении.
4. Интегральные подходы в теории управления организациями. Процессный подход в науке управления.
5. Ситуационный подход в управлении.
6. Модели управления в XX веке, их структура и целесообразность применения: американская модель управления; японская модель управления; европейская модель управления.

Кроссворд (работа с терминами)

Разгадайте предложенный кроссворд.



1. Конечный финансовый результат деятельности предприятия; определяется как разность между выручкой и затратами.
2. Строение и внутренняя форма организации системы, выступающая как единство устойчивых взаимосвязей между ее элементами, а также законов данных взаимосвязей.
3. Самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.
4. Стоимость, пускаемая в оборот для получения прибыли.
5. Поиск, изучение и внедрение лучшего опыта других организаций-эталонов в свою компанию.
6. Беспрерывная управленческая деятельность, строго определенный круг власти, полномочий и ответственности на каждом уровне, жесткий контроль, разделение труда, рациональное использование средств производства.
7. Систематический подход к изучению поведения людей и других животных.
8. Вымогательство, обычно принимающее формы организованной преступности с применением угроз, жестокого насилия.

9. Деятельность, связанная с производством товаров и услуг и осуществляемая собственниками капитала с целью получения прибыли или других форм доходов.

10. Разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.

11. Экономическая система производства и распределения, основанная на частной собственности, всеобщем юридическом равенстве и свободе предпринимательства.

12. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях результативности.

Работа с текстом

Ознакомьтесь с тезисами из работ А. Файоля и письменно ответьте на вопросы.

Анри Файоль (1814–1925) разработал первую полную теорию менеджмента, выделил специфику работы менеджеров как выполнение ряда последовательных управленческих действий-функций. Опираясь на большой практический опыт и учитывая накопившиеся теоретические наработки предшественников, А. Файоль разработал принципы эффективного управления:

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях.

2. Власть и ответственность. Власть есть право отдавать приказы, а ответственность – ее противоположность. Где дается власть – там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками, а также справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие. Рабочий должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство руководства. Каждая группа, действующая для достижения одной цели, должна быть объединена одним планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны ставиться выше интересов компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако степень централизации варьирует в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией, которая обеспечивает лучшие результаты.

9. Скалярная цепь. Это ряд руководящих лиц, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, до руководителей низшего звена (линии власти).

10. Порядок. Место для каждого и каждому свое место.

11. Справедливость. Преданность персонала обуславливается справедливым отношением к нему администрации.

12. Стабильность рабочего места для персонала. При высокой текучести кадров снижается эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительнее, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. Инициатива. Это разработка плана и обеспечение его успешной реализации.

14. Корпоративный дух. Единение – это сила, которая является результатом гармонии персонала.

Вопросы для обсуждения:

– В чем состоит актуальность принципов управления, высказанных Анри Файолем, в современном мире?

– Какие из принципов, вы бы исключили из списка, заменили или добавили? Аргументируйте свою позицию.

Перечень тем для написания эссе

1. Использование принципов управления Г. Фордом в деятельности предприятия.

2. Использование принципа системности в менеджменте.

3. Эмерсоновские аспекты теории управления.

4. Вклад Г. Гантта в теорию управления.

5. Вклад супругов Гилбретт в теорию и практику управления.

6. Фигура М. П. Фоллет в управленческой науке.

7. Развитие теории и практики управления в странах Запада.

8. Развитие управленческих идей в России.

9. Вклад Богданова в теорию управления.

10. Работы Пригожина в области научного управления.
11. Сущность и основные этапы Хотторнских экспериментов Э. Мэйо.
12. Практика управления Питера Ф. Друкера.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите особенности социологии управления как науки и покажите ее место в ряду управленческих дисциплин.
2. В чем состояли идеи основных представителей, сущность и задачи школы научного управления?
3. Перечислите основные положения школы человеческих отношений, приведите примеры, иллюстрирующие актуальность данного подхода в современной практике управления.
4. Объясните, в чем состоит сущность количественного подхода в управлении, в чем заключаются его достоинства и недостатки?

Рекомендуемая литература

1. Ертисбаева, Л. А. Управление поведением в организациях / Л. А. Ертисбаева. – М. : книжн. дом «Университет», 2017. – 104 с.
2. Ертисбаева, Л. А. Управление организацией. История, теория, проблемы и перспективы развития / Л. А. Ертисбаева. – М. : книжн. дом «Университет», 2017. – 128 с.
3. Алешина, О. В. Социология управления / О. В. Алешина. – Белгород : изд-во Белгородс. ун-та кооперации, экономики и права, 2019. – 120 с.
4. Социология управления : Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А. В. Тихонов. – М. : КРАСАНД, 2015. – С. 47–48.

ЗАНЯТИЕ № 4.

Природа и состав функций управления

Цель занятия: на основе практических упражнений сформировать у студентов взгляд на процесс управления как на деятельность, обеспечивающую гибкое поведение организации в динамично развивающейся среде.

Закрепление понятий: функции управления, организация, потребность, мотивация, стимулирование, планирование, учет, контроль, координация, управленческий цикл, процесс управления, инновации.

Методические указания

При изучении темы следует уяснить сущность и содержание основных функций управления, значение планирования как начала и основы управленческой деятельности, основные факторы возрастания его роли. Среди этих факторов должны быть рассмотрены: окружающая среда, появление новых запросов рынка, возрастание конкуренции, интернационализация и глобализация рынка. Планирование предполагает учет направленности и характера решаемых задач, что предусматривается в стратегических, среднесрочных и тактических планах.

При изучении функции организации необходимо уяснить ее роль в установлении взаимоотношений между всеми подразделениями социально-экономической системы, добиться понимания уровней взаимодействия в организации и определения на этой основе различных подходов к ее проектированию.

Для определения значения и функции мотивации в системе управления следует разобрать ключевые понятия – потребность, стимул, мотив, вознаграждение, мотивация.

Рассмотреть необходимость функции координации, ее роль в процессе управления.

Контроль как функция управления предполагает изучение требований к управленческому контролю, этапы его проведения.

Рассмотрение содержательных и процессуальных концепций позволит сосредоточить внимание на актуальных проблемах: важно понять, какие стимулы наиболее широко используются в настоящее время в практике управления, произошло ли в последнее время существенное расширение спектра стимулирования труда, изменились ли его приоритеты.

Темы для подготовки докладов

с последующим обсуждением в аудитории

1. Понятие функций управления и их классификация.
2. Понятие планирования. Этапы планирования на предприятии. Виды планов.
3. Организационный процесс и его структура.
4. Мотивация как функция управления. Основные теории мотивации.
5. Сущность контроля и его место среди прочих функций управления.
6. Координация и регулирование как функции управления.

7. Механизм реализации инновационных процессов на предприятии.

8. Способы снижения сопротивления инновациям.

Решение кейс-задач

Ознакомьтесь с кейс-задачей и выполните предложенные задания.

Кейс 1. Комитет образования области N ежегодно среди множества задач решает и такие: сертификация учебных заведений и аттестация персонала; создание диагностических и тестовых систем по выявлению способностей учащихся; внедрение бизнеса, менеджмента и маркетинга в школьное образование; создание дифференциальных программ обучения учащихся; осуществление межрегиональных связей с образовательными организациями других городов (штатов); создание специальных профилактических программ для отстающих учащихся; совместная работа с университетом и колледжами по развитию одаренных школьников; совместная работа школ области по проведению мероприятий национального масштаба и развитию народных традиций; обеспечение связей с выпускниками школ и оказание им необходимой помощи; организация помощи альтернативному образованию в частных школах.

Задание: исходя из содержания данных задач, распределите функциональные обязанности заместителей председателя: по организации работы школ и по развитию одаренности учащихся; обоснуйте, каким образом они должны между собой взаимодействовать.

Кейс 2. Вам как руководителю нужно организовать и определить основные этапы проведения внутриорганизационного контроля. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия: сбор фактического материала; личная подготовка руководителя к контролю, изучению нормативных документов; определение целей контроля; подготовка выводов, предложений и рекомендаций для усовершенствования учебно-воспитательного процесса; составление плана контроля; педагогический анализ фактического материала; определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений; доведение результатов контроля до педагогического коллектива.

Задание: обоснуйте последовательность этапов управленческих действий и выявите определенную закономерность в организации контроля над деятельностью персонала.

Тестовые задания

1. Работа сотрудников в организации оказывается результативной и эффективной в том случае, если они:

а) не видят перспектив своего развития в организации и понимают, что от успешности их работы зависит только уровень их заработной платы;

б) уверены, что от них требуется только четкое выполнение своих должностных обязанностей, а успехи и неудачи компании никак не связаны с их благополучием;

в) принимают нравственные ценности компании и знают, что за нарушение планов, норм и стандартов они будут немедленно уволены;

г) понимают свою выгоду от успешной работы, видят перспективы своего развития, принимают нравственные ценности компании.

2. Функция управления, заключающаяся в активизации деятельности персонала и побуждении его к эффективному труду для достижения целей организации, называется:

а) контролем;

б) мотивацией;

в) планированием;

г) координацией.

3. Когда организационные задачи касаются всего предприятия в целом (или его крупных частей), то функция организации представляет собой процесс формирования:

а) системы мотивации;

б) организационной структуры предприятия;

в) организационной культуры предприятия;

г) системы и параметров контроля.

4. Сущность управленческого контроля заключается в:

а) сопоставлении результатов работы организации (подразделений и сотрудников) с установленными нормами и стандартами для выявления отклонений и принятия решений по их устранению;

б) создании надежной системы отслеживания всех действий подчиненных в процессе их трудовой деятельности;

в) своевременном наказании подчиненных за допущенные просчеты в работе;

г) создании таких условий работы, в которых подчиненные не могут принимать никаких решений без согласования со своими руководителями.

5. Обеспечение согласованности действий всех зве-

ньев управления и поддержание устойчивого режима работы компании представляет собой функцию:

- а) мотивации;
- б) организации;
- в) координации;
- г) планирования;
- д) контроля.

6. Установление оперативного взаимодействия в работе различных подразделений в ходе решения общих задач, а также устранение отклонений от заданного режима работы является целью:

- а) координации;
- б) контроля;
- в) планирования;
- г) организации;
- д) мотивации.

Работа с информацией (данными)

Заполните таблицу, определяя конкретные функции управления и управленческие процедуры и операции для каждой из предложенных функциональных подсистем организации:

Функциональные подсистемы организации	Конкретные функции управления	Управленческие процедуры и операции
Маркетинг		
Финансы		
Персонал		
Производство		
НИОКР		

Контрольные вопросы:

1. В чем сущность функций управления и каковы признаки их деления на общие и частные?
2. Что представляет собой планирование как функция управления?
3. Каковы основные характеристики организации как функции управления?
4. В чем состоит необходимость контроля в процессе управления?

5. В чем состоит производственная функция и почему она рассматривается как основная функция промышленного предприятия?

6. Раскройте особенности и значение инноваций в современных производственных и непроизводственных организациях.

Рекомендуемая литература

1. Трейси, Брайан. Как управляют лучшие / Брайан Трейси / пер. с англ. Ю. Корнилович. – 4-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 245 с.
2. Картушева, А. О. Креативный менеджер / А. О. Картушева. – Ярославль : Филигрань, 2018. – 273 с.
3. Набиева, Л. Г. Современные проблемы менеджмента / Л. Г. Набиева. – Казань : изд-во Казанс. ун-та, 2018. – 289 с.
4. Оуэн, Джо. Справочник лидера: 90 навыков для роста и развития / Джо Оуэн. – М. : Библос, 2020. – 382 с.

ЗАНЯТИЕ № 5.

Методы и инструменты социального управления

Цель занятия: закрепить знания об общенаучных и прикладных методах и инструментах управления, проанализировать методологические подходы к управлению, обеспечивающие гибкое поведение организации в динамично изменяющейся внешней среде.

Закрепление понятий: общенаучные методы управления, прикладные методы управления, административные методы воздействия, экономические методы управления, социально-психологические методы управления, инструменты управления.

Методические указания

При изучении данной темы рекомендуется, прежде всего, уяснить сущность методов управления как совокупности приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организационных целей. Следует проанализировать организационные методы, посредством которых реализуется одна из важнейших функций управления – организационная функция, создающая необходимые условия деятельности организации. Необходимо описать административные методы – в основном опирающиеся на власть руководителя, его права, установленные в организации дисциплины,

ответственность и оказывающие прямое воздействие на управляемый объект.

Кроме того, целесообразно описать особенности экономических методов как совокупности экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности, и социально-психологические методы – специфические способы воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Необходимо усвоить, что все перечисленные методы действуют во взаимосвязи, что позволяет достичь целей организации.

Темы для подготовки докладов с последующим обсуждением в аудитории

1. Понятие метода управления. Классификация методов управления.
2. Административные методы управления.
3. Экономические методы управления.
4. Способы социально-психологического воздействия, особенности психологических методов управления.

Тестовые задания

1. Административные методы менеджмента включают две группы методов: _____ и _____ воздействия:

- а) экономического;
- б) распорядительного;
- в) организационного;
- г) психологического.

2. В менеджменте в соответствии с принципом _____ реализуется выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений:

- а) сочетания прав, обязанностей и ответственности;
- б) единоначалия;
- в) коллегиальности;
- г) системности.

3. В менеджменте выделяют следующие группы методов управления:

- а) организационно-экономические;
- б) социально-экономические;
- в) административные (организационно-распорядительные);
- г) экономические;

д) социально-психологические.

4. Если работник составляет материальный баланс сборочного цеха, он реализует _____ метод управления:

- а) воспитательный;
- б) административный;
- в) экономический;
- г) распорядительный.

5. Задача регулирования межличностных отношений отводится группе _____ методов управления:

- а) административных;
- б) экономических;
- в) воспитательных;
- г) социально-психологических.

6. Издание приказа о премировании работников руководством организации относится к методам _____ воздействия в управлении:

- а) экономического;
- б) организационного;
- в) распорядительного;
- г) психологического.

7. К методам управления, базирующимся на материальных интересах людей, относятся _____ методы:

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

8. К социально-психологическим методам управления относятся методы исследований, используемые для решения экстренных проблем:

- а) организационного стимулирования;
- б) кадрового менеджмента;
- в) активного обучения;
- г) поощрения и наказания.

9. К формам проявления административных (организационно-распорядительных) методов менеджмента относятся:

- а) опрос;
- б) приказ;
- в) беседа;
- г) предложение;
- д) консультация.

10. Методы менеджмента представляют собой совокупность _____ и _____ воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей:

- а) принципов;
- б) стилей;
- в) приемов;
- г) способов.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под методами управления?
2. В чем состоит специфика социальных методов управления?
3. Перечислите принципы, на которые опираются методы социально-экономического стимулирования.
4. В каких формах реализуются административные методы управления?
5. Какие проблемы могут возникнуть у руководителя при применении различных способов социально-экономического стимулирования?

Рекомендуемая литература

1. Дорофеева, А. А. Методы исследований в менеджменте / А. А. Дорофеева. – Симферополь : Ариал, 2018. – 134 с.
2. Сазерленд, Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами / Scrum Джефф Сазерленд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 270 с.
3. Особенности формирования технологии эффективного управления. – Саранск : изд-во Мордовского ун-та, 2019. – 65 с.
4. Адизес, Ицхак Калдерон. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Калдерон Ицхак Адизес. – М. : Альпина Пабlisher, 2018. – 258 с.

ЗАНЯТИЕ № 6.

Характеристика и типы организации

Цель занятия: способствовать формированию четких представлений об особенностях организации как объекта управления, научиться выделять ее основополагающие элементы, черты и признаки.

Закрепление понятий: социальная организация, органи-

зация как система, жизненный цикл организации, разделение труда, иерархия, власть, авторитет, среда организации, жизненный цикл организации, кризисы развития организаций.

Методические указания

При изучении данной темы необходимо проанализировать основные подходы к пониманию сущности организаций. Студенту необходимо акцентировать внимание на вопросах разделения труда в сложных с точки зрения композиционной составляющей предприятиях. Следует четко выделять понятие организации и обязательные требования, предъявляемые к трудовому формированию, для того чтобы оно могло считаться организацией. Студент должен знать основные экономические и социальные функции, выполняемые организацией независимо от форм собственности, концепции жизненного цикла организации, общие характеристики организаций. Студент должен на конкретных практических примерах уметь показывать зависимость любой организации от внешней и внутренней среды, характеризовать горизонтальное и вертикальное разделение труда, иерархию (пирамиду) управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.

Особое внимание следует уделить вопросам типологии современных организаций по различным основаниям. Необходимо четко знать типологию организаций, принятую в современной управленческой науке, уметь описать сходство и различия разных типов предприятий и организаций, понимать причины, побуждающие вступать людей в различные типы организаций.

При анализе жизненного цикла организаций необходимо уделить особое внимание направлениям развития организации в увязке с этапами жизненного цикла компании, подробно рассмотреть концепции осуществления организационных изменений, предложенные зарубежными и отечественными авторами, обратить внимание на внешние и внутренние ограничения и условия функционирования предприятий разных форм собственности.

**Темы для подготовки докладов
с последующим обсуждением в аудитории**

1. Виды организаций. Различие подходов к их классификации.
2. Концепция жизненного цикла организации.

3. Внутренние ограничения и условия функционирования организаций.

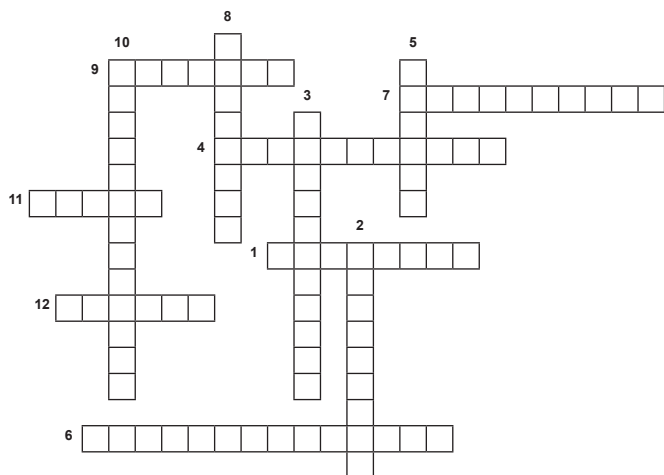
4. Внешние ограничения и условия функционирования организаций.

Творческое задание

На примере любой формальной организации (коллектива организации, отдельного подразделения, студенческой группы и т. п.) разработайте и опишите модель неформальной группы. Каковы причины ее возникновения? В чем проявляется ее функционирование? Каким образом неформальная группа может оказывать влияние (как положительное, так и отрицательное) на деятельность формальной организации (подразделения)? Каким образом руководство может оказывать влияние на неформальную группу и использовать ее в интересах организации (подразделения)?

Кроссворд (работа с терминами)

Разгадайте предложенный кроссворд.



1. Порядок подчинения низших высшим по точно определенным степеням, градации.

2. Влияние умственное, побуждающее уважение, доставляемое обладанием превосходной и признанной власти или выдающейся и признанной мудрости, знания, добродетели.

3. Система взаимоотношений между партнерами.

4. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

5. Переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации.

6. Денежная оплата труда работников в виде заработной платы и премиальных выплат, зависящая от количества и качества труда.

7. ____?____ труда – дифференцированное распределение трудовых процессов в обществе, в том или ином виде производства.

8. Личный состав какого-либо учреждения, предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам.

9. Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом и образующих определенную целостность, единство.

10. Это углубленное изучение относительно узкого поля деятельности в рамках специальности, обеспечивающее необходимый уровень компетенции специалиста, предназначенной для выполнения некоторой работы.

11. Денежное взыскание, налагаемое в виде наказания.

12. Возможность и способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей, даже вопреки их сопротивлению.

Задания для самостоятельной работы

Подготовьтесь к коллоквиуму по предложенным вопросам.

1. В практике менеджмента широко используют такие понятия, как «организация», «предприятие», «фирма», «компания». Есть ли принципиальные отличия этих определений? В чем они состоят?

2. В чем состоит принципиальное различие между анализом организации как закрытой и открытой системы?

3. Дайте определение унитарного предприятия и приведите его базисные характеристики.

4. Какие критерии используются в отечественной и зарубежной практике группировки организаций с целью их классификации?

5. Какие критерии используются в Российской Федерации для отнесения организаций к малым?

6. Какие особенности имеет труд профессиональных управляющих менеджеров по сравнению с трудом других работников организации?

7. Каким образом организационные кризисы зависят от этапов жизненного цикла организации?

8. Каким образом организационные кризисы можно смягчить или преодолеть?

Рекомендуемая литература

1. Лалу, Ф. Открывая организации будущего: иллюстрированное путешествие в мир организаций нового типа / Ф. Лалу. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 173 с.

2. Саблуков, А. В. Социология организаций / А. В. Саблуков. – М. : ФГБОУ ВО МГЛУ, 2018. – 190 с.

3. Павелко, Н. Н. Корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность / Н. Н. Павелко. – Краснодар : Новация, 2018. – 322 с.

4. Лазукова, Е. А. Социология управления : учеб. пособие / Е. А. Лазукова. – Пермь : изд-во Пермск. нац. исслед. политех. ун-та, 2020. – 88 с.

ЗАНЯТИЕ № 7.

Внутренняя среда и факторы, влияющие на управление

Цель занятия: проанализировать внутренние факторы деятельности организации, раскрыть их взаимосвязь, на практических примерах проиллюстрировать влияние факторов внутренней среды организации на результаты ее деятельности.

Закрепление понятий: внутренняя среда предприятия, цели организации, организационные технологии, личность, персонал, организационная культура, анализ внутренней среды, SWOT-анализ.

Методические указания

В данной теме студенты знакомятся с особенностями внутренней среды организации и их существенными характеристиками. Важно обратить внимание на многообразие составляющих ее элементов: целей, структуру предприятия, задач его функционирования: непосредственное разделение труда в процессе работы предприятия, применяемые в процессе производства товаров и услуг технологии, персонал. В процессе изучения

данной темы студентам важно понять, что внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых определяют тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие. Кадровый срез внутренней среды охватывает взаимодействие руководителей и рабочих, найм, обучение и продвижение кадров, оценку результатов труда и стимулирование. Организационный срез включает в себя коммуникационные процессы, организационные структуры, нормы, правила, иерархию поведения. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение, обслуживание технического парка, осуществление исследований и разработок. Маркетинг охватывает процессы, связанные с реализацией продукции. Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств на предприятии. Следует обратить внимание на тот факт, что анализ среды – очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания всех происходящих в среде процессов с последующей их оценкой и корректированием.

Темы для подготовки докладов с последующим обсуждением в аудитории

1. Необходимость анализа внутренней среды предприятия.
2. Общая характеристика технологии организации.
3. Классификации технологий Д. Вудворд и Дж. Томпсона.
4. Персонал организации.
5. Влияние организационной среды на личность.
6. Методы анализа внутренней среды предприятия.

Работа с текстом

Прочитайте текст и ответьте письменно на предложенные вопросы.

Супермаркет «Пятерочка»

Если розничная сеть хочет быть доступной для широких масс покупателей, она должна быть высокотехнологичной. Так считают в сети «Пятерочка». В «Пятерочке» все скромно. Офисом одному из топ-менеджеров до недавнего времени служила комната, где из обстановки – только стол, кресло и книжный шкаф. Молва приписывает владельцу этого кабинета фразу: «Нашему покупателю не важно, в каком кресле я сижу. Ему важно купить продукты по низким ценам».

Родом «Пятерочка» из Петербурга, города, где доходы населения на порядок ниже, чем в столице. При этом сеть вышла на рынок в феврале 1999 года, практически сразу после кризиса, то есть на фоне снижения платежеспособности потребителей. Но уже к концу года «Пятерочка» имела семнадцать универсамов. Присмотревшись к компании повнимательнее, можно заметить более важный фактор роста – ее динамичная внутренняя жизнь. В офисных помещениях повсюду висят по-суворовски сформулированные лозунги: «Говори кратко – уходи быстро», «Выбирай приоритеты», «Концентрируйся». Должностные инструкции предписывают рядовому сотруднику принимать решение за три минуты, менеджеру среднего звена – за два часа, вице-президенту – за шесть часов. Пристрастие «Пятерочки» к скоростному бизнесу заставило ее создать собственное строительное подразделение: магазины ей нужно строить за четыре месяца, а ни один подрядчик на это не способен. Высокая производительность труда – норма в «Пятерочке». Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей. По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. Основным ориентиром в ценообразовании для компании остается мелкооптовый рынок. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств привлечения прибыли существенные ограничения. «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы в каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственное, что недопустимо для «Пятерочки» ради большой выручки, – увеличить наценку: она в среднем составляет 10–12 % (в обычных супермаркетах – около 40 %). Остается одно – снижать издержки обслуживания продуктов: доставки, предпродажной подготовки и т. д. Ведь львиную долю розничной цены, до 85 %, составляют именно они. Уровень издержек

в магазинах «компаний-микросхем», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. При этом отдача на вложенный капитал выше, чем у многих грандов мировой торговли. Когда «Пятерочка» только появилась на рынке, ее целевая аудитория превыше всего ставила низкие цены. И список выгод возглавило «поддержание низких цен». Сейчас ситуация иная: доходы людей подросли, покупатели вспомнили, что у продуктов кроме цены есть и качество. «Пятерочка» моментально среагировала: на первое место переместилась «гарантия качества товаров». В поддержку этого была проведена рекламная кампания, где говорилось, что покупатель может вернуть любой не понравившийся ему товар даже без чека. В «Пятерочке» существует типовое обучение персонала и типовая культура. Задача обучения – довести действия сотрудников до автоматизма. В корпоративной газете печатают имена лучших менеджеров, поздравляют сотрудников с днями рождения и свадьбами. В книгу рекордов вписывают трудовые достижения. Видимо, хороший эффект возникает как раз на стыке высоких технологий и развитой корпоративной культуры.

Как сказал один из собеседников «Эксперта»: «Если бы мы свою любовь к идеологии соединили с результативностью, все наши проблемы были бы решены».

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит концепция бизнеса (миссия) «Пятерочки», как она связана с названием компании?
2. На какую целевую аудиторию ориентируется «Пятерочка» и кого она считает своим основным конкурентом?
3. Почему конкуренты считают «Пятерочку» агрессивной компанией?
4. Что характерно для отношений «Пятерочки» с органами власти? Как оправдывают себя эти отношения?
5. Почему «Пятерочка» при приеме сотрудников на работу отдает предпочтение бывшим военным?
6. Что является основным конкурентным преимуществом «Пятерочки»?
7. По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
8. Как происходит управление стратегическими изменениями в «Пятерочке» и адаптация к изменениям во внешней среде?
9. Как осуществляется в «Пятерочке» обучение, мотивация и использование персонала?

10. В чем проявляется в «Пятерочке» ориентация на клиента?

11. Чем характеризуется организационная культура «Пятерочки» и какова ее роль в деятельности компании?

12. Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

Перечень тем для подготовки эссе

1. Роль целей в деятельности компании.
2. Общая характеристика методов разработки миссии компании.
3. Информационные технологии в менеджменте.
4. Ситуационные факторы организации и пределы их управляемости.

Тестовые задания

1. Понимание термина «угрозы и возможности» в буквальном смысле:

- а) стандартная процедура в стратегическом управлении;
- б) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
- в) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внутренней среде;
- г) образ предприятия в глазах конкурентов.

2. В SWOT-анализе исследуются следующие потенциальные факторы:

- а) внешние угрозы;
- б) внешние риски;
- в) внутренние сильные стороны;
- г) внешние благоприятные возможности;
- д) интересы заинтересованных лиц;
- е) внутренние слабые стороны.

3. Методика SWOT-анализа включает построение следующих матриц:

- а) матрица «привлекательность отрасли – конкурентоспособность»;
- б) матрица возможностей;
- в) матрица «темпы роста – доля рынка»;
- г) матрица сильных и слабых сторон;
- д) матрица угроз;
- е) сводная матрица SWOT-анализа.

4. Идентифицируйте сильные (С) и слабые (СЛ) стороны организации, возможности (В) и угрозы (У) внешней среды:

Выдающаяся компетентность, адекватные финансовые ресурсы, высокая квалификация; хорошая репутация у покупателей, наличие современных технологий, преимущество в области издержек, наличие инновационных способностей и возможностей их реализации	
Выход на новые рынки или сегменты рынка, расширение производственной линии, увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах, добавление сопутствующих продуктов, ускорение роста рынка	
Устаревшее оборудование, низкая прибыльность, внутренние производственные проблемы, уязвимость по отношению к конкурентному давлению, отставание в области исследований, слабое представление о рынке, неспособность финансировать необходимые изменения и стратегии	
Рост продаж замещающего продукта, замедление роста рынка, возрастающее конкурентное давление, возрастание силы торга у покупателей и поставщиков, изменение потребностей и вкусов потребителей	

5. Определите, что в предложенном списке является силами предприятия (С), его слабостями (СЛ), возможностями (В) и угрозами (У):

Адекватные финансовые ресурсы	
Отсутствие ясных стратегических направлений	
Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах	
Выход на новые рынки или сегменты рынка	
Расширение производственной линии	
Выдающаяся компетентность	
Преимущество в области издержек	
Рост продаж замещающего продукта	

Рекомендуемая литература

1. Ясенюк, С. Н. Современный стратегический анализ / С. Н. Ясенюк. – Белгород : ИД «Белгород» ; НИУ «БелГУ», 2018. – 98 с.

2. Волков, А. И. Антикризисное управление : учеб. практикум / А. И. Волков. – Калуга : Политоп, 2019. – 88 с.

3. Хорошун, К. В. Методика SWOT-анализа социально-экономических систем / К. В. Хорошун // Общество: политика, экономика, право. – 2017. – № 2. – С. 42–44.

4. Осипова, Я. А. Применение методики SWOT-анализа при обосновании управленческих решений / Я. А. Осипова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 5–2. – С. 176–180.

ЗАНЯТИЕ № 8.

Внешняя среда и ее влияние на эффективность управления

Цель занятия: на практических примерах проанализировать факторы внешней среды организации, раскрыть их взаимозависимость, показать влияние изменения факторов внешней среды организации на результаты ее деятельности.

Закрепление понятий: внешняя среда, прямые факторы воздействия, косвенные факторы воздействия, микросреда, макросреда.

Методические указания

В данной теме студент знакомится со структурой внешней среды. При освоении вопросов настоящей темы студенту следует использовать знания, полученные в курсе экономической теории, правоведения, и т. д.

Внешняя среда организации состоит из ближнего и дальнего окружения, слушателям необходимо ознакомиться с составом данных уровней. Важно понимать, что организация одновременно и приспособляется к факторам внешней среды, и влияет на внешнюю среду в зависимости от своих размеров, роли в отрасли, наличия административного ресурса. Кроме того, следует обратить внимание на тот факт, что в условиях нестабильной внешней среды важным условием выживания любой организации становится ее конкурентоспособность. Анализ внешней среды дает организации время для прогнозирования возможностей, для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Темы для подготовки докладов с последующим обсуждением в аудитории

1. Необходимость изучения внешней среды организации.
2. Внешняя среда прямого воздействия.
3. Внешняя среда косвенного воздействия.
4. Методы изучения внешней среды организации.

Работа с текстом

Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

В результате обследования областной организации потребительской кооперации (облпотребсоюза) получена следующая информация: облпотребсоюз находится в центральной части РФ и является важной составной частью системы потребительской кооперации страны во главе с Центросоюзом. История потребительской кооперации России насчитывает более 200 лет, за которые она накопила большой опыт общественной и хозяйственной деятельности.

Потребительская кооперация России имеет собственный правовой статус. Ее деятельность регулирует Закон РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах их союзах) в Российской Федерации».

Важнейшей характерной чертой потребительской кооперации является ее близость к населению, особенно сельскому, и нацеленность на удовлетворение его потребностей. Предприятия потребительской кооперации расположены непосредственно в местах сосредоточения источников сельскохозяйственного сырья.

Численность населения, обслуживаемого потребкооперацией области, составляет 413 тыс. чел., в том числе сельского населения – 198 тыс. чел. Численность пайщиков за период 1990–2020 годов сократилась с 361 тыс. чел. на 1 января 1990 года до 64 тыс. чел. на 1 января 2020 года. Это обусловлено неблагоприятными демографическими процессами, миграцией населения из села в город, а также недостатками работы по кооперированию населения.

В систему облпотребсоюза входят 36 районных, 4 городских и 18 сельских потребительских обществ. Всего районов в области – 17. В потребительской кооперации произошло укрупнение потребительских обществ. Потребительская кооперация области перешла от объединения потребительских обществ к объединению в районные потребительские общества. Это позволило повысить профессиональный уровень управления, снизить затраты и уменьшить количество налогоплательщиков.

Хозяйственная деятельность потребительской кооперации включает торговую, закупочную, производственную деятельность и оказание услуг. Поэтому потребительская кооперация области располагает развитой материально-технической базой, включающей 812 розничных торговых предприятий, 69 предприятий общественного питания, 215 общетоварных складов, 17 приемозаготовительных пунктов, 9 овощехранилищ, 14 складов-холодильников, 2 цеха по производству промышленной продукции, 22 предприятия по оказанию услуг населению. Помимо хозяйственной деятельности, потребительская кооперация выполняет социальные функции, включающие создание новых рабочих мест для населения, привлечение на работу в организации потребительской кооперации и на общественные работы, предоставление льгот по социальной поддержке пайщиков, а также организацию их досуга. За 2000–2020 годы создано 302 новых рабочих места, в среднем на один район – 16.

В 2020 году в организации потребительской кооперации области привлечено на работу 807 человек, в том числе в сельской местности – 230 человек. В том же году льготы по социальной поддержке пайщиков составили по области 23732 тыс. руб., в том числе доставка товаров в магазины отдаленных населенных пунктов – 7250 тыс. руб., реализация товаров ниже себестоимости – 9700 тыс. руб., содержание убыточных магазинов – 4132 тыс. руб., отпуск товаров в долг населению – 1750 тыс. руб., бесплатные услуги населению – 900 тыс. руб.

В 2020 году открыто 3 библиотеки, 15 столовых, в районных организациях образовано 4 коллектива художественной самодеятельности и 11 спортивных секций.

Объем розничной кооперативной торговли в области за последние годы систематически растет. Однако в сопоставимых ценах в 2000 году по сравнению с 2020 годом он сократился. Доля товарооборота потребительской кооперации в обороте территории области снизилась с 18,6 до 4,3 %, а охват кооперативным товарооборотом денежных доходов населения уменьшился с 83,4 до 13,8 %.

Из 812 кооперативных розничных торговых предприятий 7,2 % сданы в аренду, а 16,3 % не действуют. Областные оптовые базы не действуют. Из 31 товарного склада девять не используются, а восемь сданы в аренду.

В 2020 году по сравнению с 2000 годом закупки мяса и мясoproдуктов, яиц и картофеля – сократились в 11 раз, закуп-

ки молока и молочных продуктов – увеличились в четыре раза.

Во всех отраслях и видах деятельности потребительской кооперации области занято 6182 работника, из которых 27 % имеют высшее, а 64 % – среднее специальное образование.

Среди работников в 2020 году наблюдалась высокая текучесть – 46 %, что связано с низкой заработной платой и неудовлетворительными условиями труда и быта. Средняя ежемесячная плата в потребительской кооперации области в 1,7 раза меньше, чем в народном хозяйстве области.

Финансово-экономические результаты деятельности облпотребсоюза характеризуются следующими данными.

В 2005–2007 годах были убыточными; с 2008 года стали прибыльными.

Количество хозрасчетных организаций сократилось со 128 в 2000 году до 77 в 2020 году. Количество прибыльных организаций составляло в 2000 году – 82 %, в 2005 году – 37,9 %, в 2010 году – 56 %, в 2015 году – 72 %, в 2020 году – 84 %.

Доля собственных оборотных средств равнялась в 2000 году – 29,2 %, в 2010 году – 19,4 %, в 2020 году – 17,8 %.

Деятельность потребительской кооперации является прозрачной для налоговых органов. Она добросовестно вносит налоговые платежи в областную и местный бюджеты. Доля налоговых поступлений потребительской кооперации в бюджеты в несколько раз больше, чем ее удельный вес в совокупном товарообороте области.

Потребительская кооперация как общественно-хозяйственная организация пользуется поддержкой государства. Ей разрешено образовывать фонд развития, который включается в издержки производства и обращения, привлекать заемные средства населения, предоставлять льготы по налогообложению как на федеральном, так и региональном уровне.

В 2020 году фонд развития потребительской кооперации области составил 18,6 млн. руб., прибыль – 213,2 млн. руб., привлеченные заемные средства населения – 26,4 млн. руб.

Государственная поддержка потребительской кооперации налагает на нее определенные обязательства по повышению уровня жизни и поддержанию стабильности на селе.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы миссия и цели организации?
2. В чем состоят возможности и угрозы для деятельности организации со стороны внутренней среды?

3. Чем, на ваш взгляд, определяется конкурентоспособность организации?

4. Каково, по вашему мнению, положение организации на товарном рынке?

5. Чем, по вашему мнению, объясняются успехи конкурентов потребительской кооперации?

6. Каким образом кооперативная организация может ответить на вызовы своих конкурентов с учетом своих сильных сторон?

7. Сформулируйте возможные стратегические направления развития деятельности организации с использованием собственного потенциала.

Тестовые задания

1. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию:

а) политические факторы, профсоюзы, международные события;

б) конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы;

в) конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители;

г) конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП.

2. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации:

а) профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики;

б) политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события;

в) политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии;

г) НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики.

3. Кто определяет, какую продукцию необходимо производить предприятию и по какой цене ее производить:

а) конкуренты;

б) профсоюзы;

в) потребители;

г) производственная организация.

4. Скорость изменения внешней среды называется...

а) сложностью внешней среды;

б) подвижностью внешней среды;

в) неопределенностью внешней среды;

г) турбулентностью внешней среды.

5. Уровень силы, с которой изменение одного фактора среды воздействует на другие факторы, называется...

а) сложностью внешней среды;

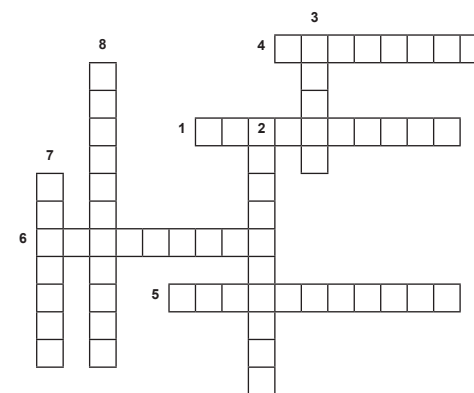
б) турбулентностью внешней среды;

в) подвижностью внешней среды;

г) взаимосвязанностью факторов внешней среды.

Кроссворд (работа с терминами)

Решите предложенный кроссворд.



1. Внешнее окружение организации, которое косвенно влияет на нее.

2. Лицо, группа лиц, фирма или предприятие, соперничающие на каком-либо поприще с другим (другими), имеющие собственные специфические интересы в какой-либо сфере деятельности и осуществляющие ее в соответствии с этими интересами.

3. Совокупность процессов и процедур, обеспечивающих обмен между покупателями (потребителями) и продавцами (поставщиками) отдельных товаров и услуг.

4. Добровольное общественное объединение людей, связанных общими интересами по роду их деятельности на производстве. Объединения создаются с целью представительства и защиты прав работников в трудовых отношениях, а также социально-экономических интересов членов организации, с

возможностью более широкого представительства наемных работников.

5. Гражданин, имеющий намерения заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий, или использующий товары (работы, услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

6. Юридическое или физическое лицо, цель которого состоит в оказании услуг по совершению коммерческих, финансовых операций, а также по урегулированию спорных вопросов в различного рода отношениях.

7. Стоимость, пускаемая в оборот для получения прибыли.

8. Непосредственное окружение фирмы: поставщики, конкуренты, маркетинговые посредники, контактные аудитории и клиенты, имеющие отношение и оказывающие влияние на выполнение ею своих функций.

Задания для самостоятельной работы

1. Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций.

2. Выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Факторы внешней среды	Способствуют (+)	Затрудняют (–)
Природные ресурсы России		
Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		

Продолжение таблицы

Факторы внешней среды	Способствуют (+)	Затрудняют (–)
Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
Состояние правопорядка в стране		
Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		

Рекомендуемая литература

1. Алешина, О. В. Социология управления / О. В. Алешина. – Белгород : изд-во Белгородс. ун-та кооперации, экономики и права, 2019. – 120 с.

2. Белозор, Ф. И. Социология управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ф. И. Белозор. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 559 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79679.html>.

3. Лазукова, Е. А. Социология управления : учеб. пособие / Е. А. Лазукова. – Пермь : изд-во Пермск. нац. исслед. политех. ун-та, 2020. – 88 с.

ЗАНЯТИЕ № 9.

Менеджер в организации

Цель занятия: проанализировать управленческие процессы как вид практико-ориентированной деятельности руководителей. Проиллюстрировать значение труда менеджеров в современных российских и зарубежных организациях, обратить внимание на организационно-методические аспекты управления кадрами менеджеров.

Закрепление понятий: менеджер, руководитель, бизнесмен, предприниматель, стиль управления, модели управления организацией, уровни управления, профессиональная квалификация, профессиограмма, деловые качества, компетентность.

Методические указания

При изучении данной темы студент должен характеризовать менеджмент не только как науку, но и как вид практической деятельности, как профессию. Важно подробно рассмотреть основные модели управления, проанализировать ролевую модель управленческого процесса. Студенту следует акцентировать свое внимание на классификации ролей менеджера в соответствии с различными подходами, разработанными в управленческой науке. Необходимо обратить повышенное внимание на различные модели управления организацией: функциональную модель управления и функции управления, уровневую модель управления. Следует проанализировать те характеристики личности, которые показывают профессиональное мастерство менеджера, описать необходимые менеджеру навыки и знания. Выявить роль менеджеров в системе управления, обратить внимание на организационно-методические аспекты управления кадрами менеджеров. Следует хорошо ориентироваться в классификационных требованиях к менеджерам в различных системах управления, требованиях к менеджеру по М. Вудкок и Д. Фрэнсис и др.

Темы для подготовки докладов с последующим обсуждением в аудитории

1. Понятие и виды стилей руководства.
2. Типы менеджеров.
3. Задачи и роли менеджеров.
4. Способы оценки руководителей.
5. Качества менеджеров и предпринимателей.

Написание эссе

Подготовьте эссе, характеризующее эффективный стиль управления современных менеджеров и предпринимателей, используя предложенные ниже вопросы в качестве опорного плана.

1. Что такое стиль управления? Какой фактор в наибольшей мере определяет стиль деятельности менеджера?
2. Какой стиль деятельности менеджера должен преобладать в начальный период формирования трудового коллектива и почему?
3. Какой стиль управления следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях?
4. Какие, на ваш взгляд, можно выделить положительные и отрицательные качества российского менеджера?

5. Какие требования предъявляются к личным и профессиональным качествам менеджера в российском бизнесе?

Деловая (ролевая) игра

Подготовьтесь к деловой игре «Профессиограмма менеджера».

Цель игры: приобретение навыков разработки и применения профессиограммы менеджера.

Большое значение для практики управления имеет обеспечение соответствия личных и деловых качеств, способностей и возможностей человека конкретной должности, которую он занимает или предполагает занять. Это требует четкого представления уровня знаний, перечня навыков и умений, необходимых для профессионального ведения данного конкретного дела. В производственной обстановке такая задача решается с помощью квалификационного справочника или классификатора должностей, а также должностной инструкции. Данные документы содержат перечень требований к специалисту, претендующему на занятие конкретной должности.

Наиболее полное описание конкретной должности менеджера и требований к человеку, который должен занимать ее, отражаются в профессиограмме менеджера.

Профессиограмма – это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.). В профессиограмме дается подробное описание профессии с указанием наиболее сложных функций данной профессии, которые вызывают определенные затруднения в ее освоении. При этом указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека (недостаточная острота зрения, медленная реакция и т. д.) и с организацией производства.

Наличие профессиограммы позволяет определить степень соответствия личных и деловых качеств, способностей человека требованиям к профессии. При полном их соответствии самооценка человека превращается в мотиватор, повышающий интерес к делу. Несоответствие же их создает значительные трудности в освоении профессии и в работе из-за снижения мотивации.

Ниже в качестве примера приведена профессиограмма менеджера-начальника отдела сбыта промышленного предприятия.

Задание: используя приведенную в качестве примера про-

фессиограмму менеджера, разработайте профессиограммы на должности начальника отдела маркетинга промышленного предприятия и коммерческого директора предприятия розничной торговли. Прокомментируйте их.

1. Общая характеристика труда		
Содержание и основные операции (действия)	Условия и характер труда	
Выполняет функции, характерные черты для руководителей функциональных подразделений. Координирует действия отдельных подразделений для достижения поставленных целей сбыта, выполняет роль представителя предприятия во взаимоотношениях с деловыми партнерами – покупателями продукции предприятия, принимает управленческие решения, осуществляет эффективное управление персоналом отдела. Выполняя функции начальника отдела сбыта, менеджер организует сбытовую деятельность предприятия, координирует сбор и анализ информации по рынку сбыта, планирование и прогнозирование сбытовой деятельности предприятия, торговое обслуживание и контакты с клиентами – покупателями предприятия	Рабочий день не регламентирован. Работа связана с командировками и общением со значительным количеством людей, при котором решаются организационно-экономические и управленческие проблемы сбыта продукции	
	Критерии сложности труда	Сложность труда
	В настоящее время в стадии разработки	Достаточно высокая логическая сложность операций по сбыту продукции предприятия
2. Требования профессии к качеству подготовки		
Знания	Умения и навыки	
Принципов работы государственных и коммерческих организаций, основ маркетинга, гражданского права, организации кадровой работы, социологии, психологии, информационных технологий, документационного обеспечения управления, одного или нескольких иностранных языков для ведения переговоров с зарубежными партнерами – покупателями продукции предприятия	Создавать необходимые ценностные ориентации, разрешать конкретные сбытовые ситуации, быстро принимать решения, четко излагать мысли, ставить задачи подчиненным, организовать и вести деловые встречи-переговоры, реализовать мероприятия по развитию сбытовой деятельности предприятия	

Продолжение таблицы

3. Требования профессии к личностным качествам	
Интересы и склонности	Профессионально важные качества
Склонность к умственному труду, работе с людьми, к оправданному риску	Способность к логическому мышлению, хорошая память, развитое воображение, эмоциональная устойчивость, контактность, коммуникабельность, организаторские способности, ответственность, пунктуальность, стрессоустойчивость
4. Диагностические методики и противопоказания	
Рекомендуемые методики	Медицинские противопоказания
Тесты: Айзенка, на стрессоустойчивость, моноустойчивость. Проектные методы изучения личности. Деловые игры	Гипертония, ишемическая болезнь сердца, невротические расстройства, язва желудка

Большое значение для управленческой практики имеет оценка деловых качеств менеджера, соответствия их предъявляемым требованиям.

Для анализа и оценки личности менеджера разработана модель, которая включает следующие качества:

- 1) деловые качества (образование, знания, опыт);
- 2) способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
- 3) культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
- 4) характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- 5) темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
- 6) направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
- 7) возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
- 8) здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

При этом устанавливаются условия оценки:

- качество отсутствует – 1 балл;
- качество проявляется очень редко – 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
- качество проявляется часто – 4 балла;
- качество проявляется систематически – 5 баллов.

Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного менеджера.

Следует заметить, что набор качеств и особенно их весомость для каждой группы менеджеров будут варьировать.

Экспертная оценка указанных деловых качеств менеджера заносится в таблицу.

Перечень экспертов	Экспертные оценки восьми качеств менеджера по пятибалльной системе							
Весомость								

После этого, используя табличные данные, исчисляется средний показатель (средневзвешенное значение) деловых качеств менеджера.

Ситуация и задание. Имеются должности: начальника отдела маркетинга промышленного предприятия, коммерческого директора торговой формы. Разработайте модели менеджеров для замещения данных должностей, включающие перечни важнейших, необходимых им качеств. Обоснуйте данные модели. Определите весомость каждого из указанных важнейших качеств.

Используя приведенную методику, осуществите экспертным методом интегральную оценку деловых качеств конкретных или условных лиц при замещении ими указанных должностей. При оценке используйте данные нескольких экспертов (минимальное количество экспертов – пять человек). Результаты обобщите.

Дискуссионные темы для круглого стола

Подготовьте аргументы в защиту своей точки зрения по предложенным дискуссионным темам круглого стола:

1. Какие качества нужно развивать, чтобы стать хорошим менеджером в своей области?
2. Можно ли научить лидерству?
3. Каждая управленческая должность требует определенных умений и качеств. Однако можно ли определить общие требования к менеджеру?
4. Менеджера Н. постоянно обвиняют в «неделовом подходе», в субъективизме, хотя его оценки зачастую верны. Значит ли это, что на службе он должен забыть о своих чувствах?
5. Человек человеку кто? Вопросы взаимоотношений в организации.
6. Строгий начальник: зло или благо?
7. Менеджер без (чего?) сапожник без сапог.
8. Что важнее – интересы организации или сотрудников?

Работа с информацией (данными)

В таблице приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего, среднего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуются от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена, аргументируйте свою позицию.

Значимость	А	Б	В
	Технологические навыки	Умение спланировать	Умение предвидеть
	Умение спланировать	Умение планировать	Умение спланировать
	Умение проявлять инициативу	Технологические навыки	Умение идти на компромисс
	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе
	Умение планировать	Умение предвидеть	Умение планировать
	Умение воспитывать подчиненных	Умение творчески рассуждать и мыслить	Умение быстро принимать трезвые решения

Рекомендуемая литература

1. Тулган, Б. Все начальники делают это: пошаговое руководство по решению (почти) всех проблем менеджера / Б. Тулган. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 327 с.
2. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. – М. : Эксмо, 2018. – 232 с.
3. Лазукова, Е. А. Социология управления : учеб. пособие / Е. А. Лазукова. – Пермь : изд-во Пермск. нац. исслед. политех. ун-та, 2020. – 88 с.
4. Адизес, Ицхак Калдерон. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Калдерон Ицхак Адизес. – М. : Альпина Пабlishер, 2018. – 258 с.

ЗАНЯТИЕ № 10.

Социальная ответственность и этика бизнеса

Цель занятия: закрепить знания о социальной ответственности организаций и этике менеджмента, проиллюстрировать на практических примерах роль бизнеса в обществе, выделить связь социальной ответственности с этикой менеджмента.

Закрепление понятий: этика бизнеса, социальная ответственность, юридическая ответственность, социальный эффект, инновационное поведение, деловая культура, корпоративная социальная ответственность.

Методические указания

При изучении темы необходимо, прежде всего, уяснить значение интеграции экономических интересов предприятия с интересами общества через свои основные компоненты: ответственное коммуникативное инновационное поведение.

Важно усвоить специфику подходов к оценке социальных действий фирм, учитывающих социальный эффект, значение социального контроля, являющегося специфическим инструментом для оценки социальной эффективности действий предприятий.

Особое внимание следует уделить социальной ответственности менеджеров, аргументам, способствующим социальной ответственности, и препятствиям для ее развития в России и за рубежом.

Заслуживает повышенного внимания анализ принципов,

норм, определяющих правильное поведение руководителя и персонала, то есть этики управления и деловой культуры, основанной на системе общих ценностей и правил, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

Темы для подготовки докладов с последующим обсуждением в аудитории

1. Роль предпринимательства в обществе.
2. Социальная ответственность предпринимательства и ее виды.
3. Социальная ответственность в развитых странах.
4. Этика и современное управление.
5. Деловая культура и этичность поведения.

Решение кейс-задач

Решите письменно предложенные кейс-задачи.

Кейс 1. Руководитель всеми силами стремится к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнает, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У него нет желания брать его к себе, но если руководитель намекнет ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме. Как поступит руководитель?

Кейс 2. Есть шанс получить крупного клиента, который значителен и для руководителя лично, и для фирмы в целом. Его агент по закупкам намекнул, что может сработать «подарок». Помощник руководителя советует послать этому агенту на дом корзину с элитным алкоголем. Как поступит руководитель?

Кейс 3. Один подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите реакцию руководителя и действия в первой и второй ситуации.

Кейс 4. Одна из общеизвестных заповедей бизнеса свидетельствует: «Избегай семейственности». Ее сторонники считают семейственность нарушением этики делового общения, непристойным, нетактичным, несправедливым и нечестным явлением. Процветающий американский менеджер Билл Фромм в своей популярной книге «Десять заповедей бизнеса...» не соглашается с такой точкой зрения и выдвигает такой закон менеджмента: «Обращайтесь со всеми своими сотрудниками как с членами семьи». Поддерживаете ли вы мысль Б. Фромма? Каковы ваши аргументы?

Групповое творческое задание

Выполните групповое творческое задание «Менеджер XXI века».

Цель: научить студентов обнаруживать связь между изменениями внешней среды и теми требованиями, которые предъявляют эти изменения к работе менеджера в будущем.

Шаг I. В течение 10–15 мин. студенты индивидуально составляют «портрет» менеджера XXI века, принимая во внимание предстоящие изменения в деловом окружении.

Шаг II. В малых группах в течение 20–30 мин. студенты вырабатывают групповое решение в отношении «портрета» менеджера XXI века.

Шаг III. В аудитории под руководством преподавателя в течение 15–20 мин. проводится обсуждение и вырабатывается общее видение требований к менеджеру XXI века.

Работа с текстом

Прочитайте текст и приготовьтесь к обсуждению ситуации в аудитории по предложенным вопросам.

Маша Бычкова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло несколько лет, как она последний раз виделась с Женей Бобровской. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Эффективный менеджмент».

«Женя! – воскликнула Маша, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние два года, – ответила Женя. – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве “Сафари”. Я там почти шесть месяцев», – сказала Маша.

«Интересно, что это за организация? – спросила Женя. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Маша, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а “победитель” получает продвижение. Не

получившие продвижение сотрудники долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне, или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Женя сочувственно взглянула на свою знакомую. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через три месяца стажировки, но они превратились сначала в шесть, затем в девять, а сейчас это уже год, и никого из моей группы еще не повысили. Трое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно, конечно, было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Маша отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» – спросила Женя.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Маша. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Женя сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Женя, – сказала Маша, – но взяла домой

много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Женя, – после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Женя потянулась за своим пальто.

Вопросы для обсуждения:

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?

2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?

3. Как бы вы оценили удовлетворенность трудом Маши и Жени?

4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?

5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

Перечень тем для подготовки эссе

1. Образ современного руководителя.
2. Этика конфликта и социального согласия в организации.
3. Социальные стереотипы и предрассудки и этика менеджера.

Рекомендуемая литература

1. Бер, Е. От слов к делу: как сделать так, чтобы бизнес-общение стало приносить пользу / Е. Бер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 160 с.

2. Перекрестов, Д. Г. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / Д. Г. Перекрестов, И. П. Поварич, В. А. Шабашев. – М. : Академия естествознания, 2011. – 437 с.

3. Павелко, Н. Н. Корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность / Н. Н. Павелко. – Краснодар : Новация, 2018. – 322 с.

4. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. – М. : Эксмо, 2018. – 232 с.

5. Факел добра. Социальная ответственность / сост. А. В. Суханов, И. С. Величко. – Ухта : Газпром трансгаз Ухта, 2017. – 143 с.

6. Фадейкина, В. С. Корпоративная социальная ответственность / В. С. Фадейкина. – Новосибирск : СГУПС, 2018. – 142 с.

РАЗДЕЛ 3. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. Предмет и объект социологии управления. Ее место в ряду управленческих дисциплин.

2. Структура и функции социологии управления.

3. Сущность социального управления, подходы к его изучению.

4. Функции социального управления.

5. Сущность эффективного управления.

6. Признаки эффективного управления.

7. Способы оценки эффективности управления в организации.

8. Пути повышения эффективности управления в организации.

9. Условия зарождения науки управления и ее первых институтов. Возникновение научного управления.

10. Административная (классическая) школа управления.

11. Поведенческие подходы и школа «человеческих отношений» в управлении.

12. Интегральные подходы в теории управления организациями. Процессный подход в науке управления.

13. Ситуационный подход в управлении.

14. Модели управления в XX веке, их структура и целесообразность применения: американская модель управления; японская модель управления; европейская модель управления.

15. Понятие функций управления и их классификация.

16. Понятие планирования. Этапы планирования на предприятии. Виды планов.

17. Организационный процесс и его структура.

18. Мотивация как функция управления. Основные теории мотивации.

19. Сущность контроля и его место среди прочих функций управления.

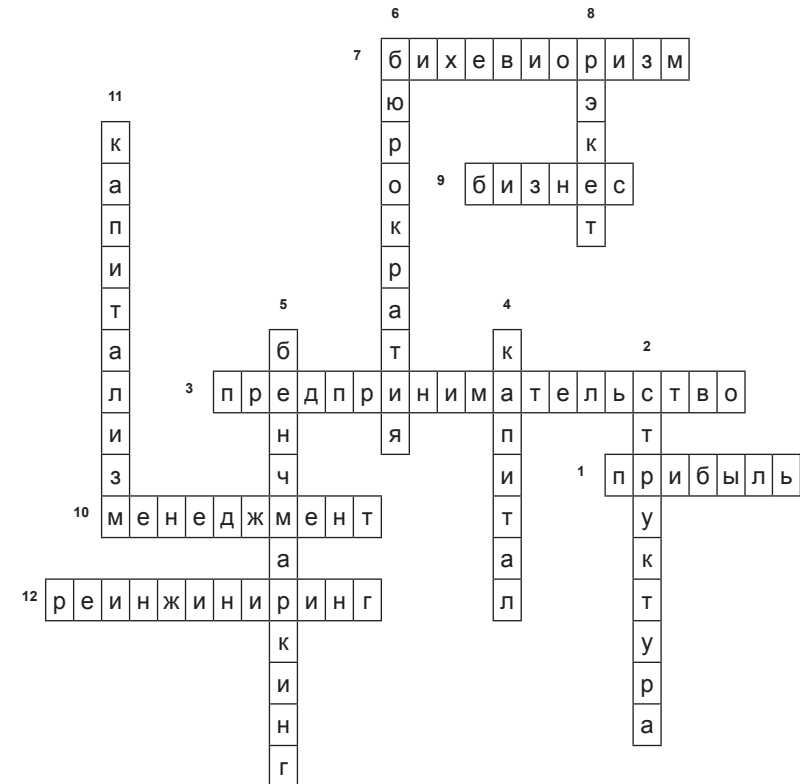
20. Координация и регулирование как функции управления.

21. Понятие метода управления. Классификация методов управления.

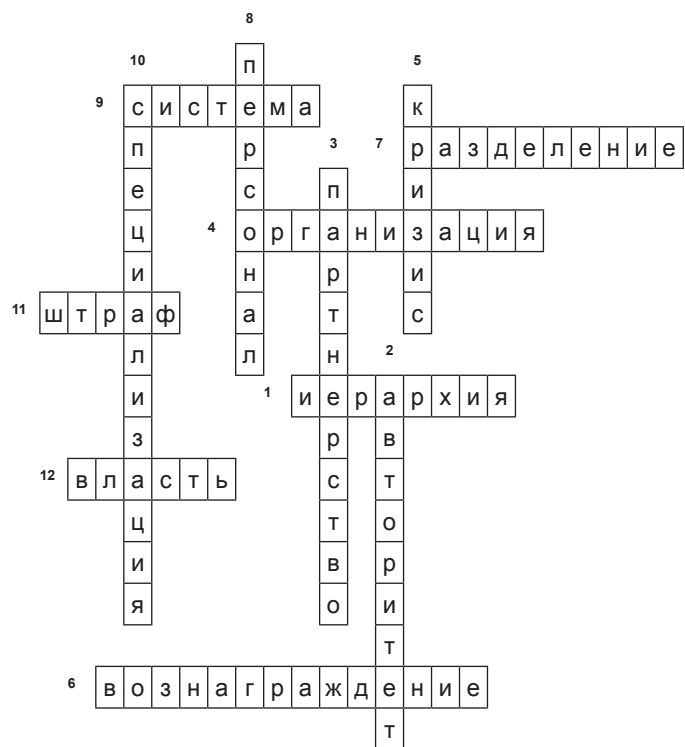
КЛЮЧИ К ЗАДАНИЯМ

Кроссворд к занятию № 3

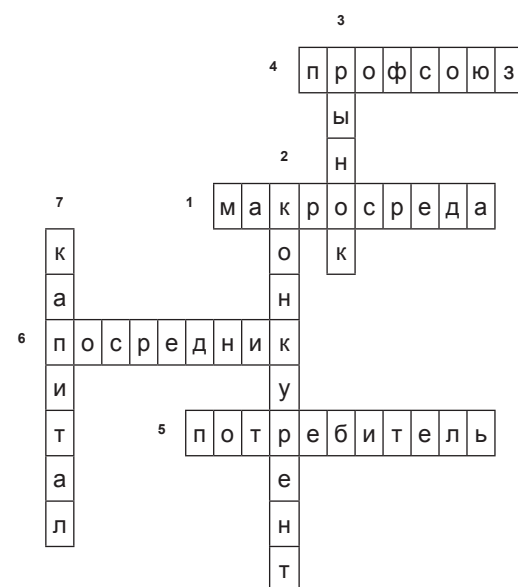
22. Административные методы управления.
23. Экономические методы управления.
24. Способы психологического воздействия, особенности психологических методов управления.
25. Виды организаций. Различие подходов к их классификации.
26. Элементы организаций.
27. Концепция жизненного цикла организации.
28. Внутренние ограничения и условия функционирования организаций.
29. Внешние ограничения и условия функционирования организаций.
30. Сущность организационных структур предприятия.
31. Иерархический тип структур управления.
32. Линейная организационная структура.
33. Дивизионная структура управления.
34. Бригадная (кросс-функциональная) структура управления.
35. Матричная (программно-целевая) структура управления.
36. Многомерная организационная структура.
37. Ограничения организационной структуры.
38. Необходимость анализа внутренней среды предприятия.
39. Общая характеристика технологии организации.
40. Классификации технологий Д. Вудворд и Дж. Томпсона.
41. Персонал организации.
42. Влияние организационной среды на личность.
43. Необходимость изучения внешней среды организации.
44. Внешняя среда прямого воздействия.
45. Внешняя среда косвенного воздействия.
46. Методы изучения внешней среды организации.
47. Понятие и виды стилей руководства.
48. Типы менеджеров.
49. Задачи и роли менеджеров.
50. Способы оценки руководителей.
51. Качества менеджеров и предпринимателей.
52. Роль предпринимательства в обществе.
53. Социальная ответственность предпринимательства и ее виды.
54. Социальная ответственность в развитых странах.
55. Этика и современное управление.
56. Деловая культура и этичность поведения.



Кроссворд к занятию № 6



Кроссворд к занятию № 8



Ответы на тестовые задания к занятию № 4

1	2	3	4	5	6
Г	Б	Б	А	В	А

Ответы на тестовые задания к занятию № 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
БВ	В	ВГД	В	Г	В	А	БВ	БГД	ВГ

Ответы на тестовые задания к занятию № 7

1	2	3	4	5
АБ	АВГЕ	БГДЕ	1С, 2В, 3СЛ, 4У	1У, 2С, 3С, 4В, 5В, 6В, 7С, 8С

Ответы на тестовые задания к занятию № 8

1	2	3	4	5
Б	Б	В	Б	Г

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес, Ицхак Калдерон. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Калдерон Ицхак Адизес. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 258 с.
2. Алешина, О. В. Социология управления / О. В. Алешина. – Белгород : изд-во Белгородс. ун-та кооперации, экономики и права, 2019. – 120 с.
3. Алферова, Л. В. Исследование систем управления / Л. В. Алферова. – Челябинск : Южно-Уральский ин-т управления и экономики, 2019. – 560 с.
4. Белозор, Ф. И. Социология управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ф. И. Белозор. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 559 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79679.html>.
5. Бер, Е. От слов к делу: как сделать так, чтобы бизнес-общение стало приносить пользу / Е. Бер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 160 с.
6. Булгакова, С. В. Управленческий учет в организационных структурах управления / С. В. Булгакова. – Воронеж : изд. дом ВГУ, 2018. – 232 с.
7. Волков, А. И. Антикризисное управление : учеб. практикум / А. И. Волков. – Калуга : Политоп, 2019. – 88 с.
8. Гамов, В. Ю. Разработка методологических основ моделирования организационных структур предприятий и организаций / В. Ю. Гамов. – СПб. : ГУАП, 2017. – 181 с.
9. Дорофеева, А. А. Методы исследований в менеджменте / А. А. Дорофеева. – Симферополь : Ариал, 2018. – 134 с.
10. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. – М. : Эксмо, 2018. – 232 с.
11. Ертисбаева, Л. А. Управление организацией. История, теория, проблемы и перспективы развития / Л. А. Ертисбаева. – М. : книжн. дом «Университет», 2017. – 128 с.
12. Ертисбаева, Л. А. Управление поведением в организациях / Л. А. Ертисбаева. – М. : книжн. дом «Университет», 2017. – 104 с.
13. Кортусева, А. О. Креативный менеджер / А. О. Кортусева. – Ярославль : Филигрань, 2018. – 273 с.
14. Куликова, М. В. Организационные структуры в менеджменте промышленных предприятий / М. В. Куликова. –

Саратов : Сарат. гос. техн. ун-т им. Ю. А. Гагарина, 2017. – 107 с.

15. Лазукова, Е. А. Социология управления : учеб. пособие / Е. А. Лазукова. – Пермь : изд-во Пермск. нац. исслед. политех. ун-та, 2020. – 88 с.

16. Лалу, Ф. Открывая организации будущего: иллюстрированное путешествие в мир организаций нового типа / Ф. Лалу. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 173 с.

17. Маргулян, Я. А. Социология организации и управления : учеб. пособие / Я. А. Маргулян. – СПб. : изд-во Санкт-Петербургс. гос. эконом. ун-та, 2018. – 149 с.

18. Мезенцев, Е. М. Современные сетевые организационные структуры: эволюция развития / Е. М. Мезенцев. – Екатеринбург : УрГУПС, 2017. – 68 с.

19. Можаяев, Е. Е. Эффективность управления / Е. Е. Можаяев // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2006. – №. 73. – С. 80–85.

20. Набиева, Л. Г. Современные проблемы менеджмента / Л. Г. Набиева. – Казань : изд-во Казанс. ун-та, 2018. – 289 с.

21. Осипова, Я. А. Применение методики SWOT-анализа при обосновании управленческих решений / Я. А. Осипова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 5–2. – С. 176–180.

22. Особенности формирования технологии эффективно-го управления. – Саранск : изд-во Мордовского ун-та, 2019. – 65 с.

23. Оуэн, Джо. Справочник лидера: 90 навыков для роста и развития / Джо Оуэн. – М. : Библос, 2020. – 382 с.

24. Павелко, Н. Н. Корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность / Н. Н. Павелко. – Краснодар : Новация, 2018. – 322 с.

25. Перекрестов, Д. Г. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / Д. Г. Перекрестов, И. П. Поварич, В. А. Шабашев. – М. : Академия естествознания, 2011. – 437 с.

26. Саблуков, А. В. Социология организаций / А. В. Саблуков. – М. : ФГБОУ ВО МГЛУ, 2018. – 190 с.

27. Сазерленд, Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами / Scrum Джефф Сазерленд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 270 с.

28. Социология управления : Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А. В. Тихонов. – М. : КРАСАНД, 2015. – С. 47–48.

29. Тихонов, А. В. От социологии менеджмента к социологии управления как научно-исследовательской программе / А. В. Тихонов // Социология власти. – 2009. – № 7. – С. 7–16.

30. Трейси, Брайан. Как управляют лучшие / Брайан Трейси ; пер. с англ. Ю. Корнилович. – 4-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 245 с.

31. Тулган, Б. Все начальники делают это: пошаговое руководство по решению (почти) всех проблем менеджера / Б. Тулган. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 327 с.

32. Фадейкина, В. С. Корпоративная социальная ответственность / В. С. Фадейкина. – Новосибирск : СГУПС, 2018. – 142 с.

33. Факел добра. Социальная ответственность / сост.: А. В. Суханов, И. С. Величко. – Ухта : Газпром трансгаз Ухта, 2017. – 143 с.

34. Фененко, Ю. В. Социология управления / Ю. В. Фененко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 214 с.

35. Хорошун, К. В. Методика SWOT-анализа социально-экономических систем / К. В. Хорошун // Общество: политика, экономика, право. – 2017. – № 2. – С. 42–44.

36. Ясенюк, С. Н. Современный стратегический анализ / С. Н. Ясенюк. – Белгород : ИД «Белгород» ; НИУ «БелГУ», 2018. – 98 с.

ГЛОССАРИЙ

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

Авторитет – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями и способностью работать с людьми.

Административная школа управления – совокупность методов исследования и рационализации производственной деятельности и регулирования взаимодействия человеческого потенциала в производственном (организационном) процессе.

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

Администрирование – бюрократический метод управления посредством командования.

Анализ внутренней среды – это методическая оценка организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон, включающая пять основных элементов.

Бенчмаркинг – сопоставительный анализ на основе эталонных показателей как процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования предприятия с целью улучшения собственной работы.

Бизнесмен – это человек, который занимается бизнесом, предприниматель, коммерсант.

Бихевиоризм – наука о поведении человека.

Бригадная структура управления – групповая форма организации труда и производства, которая формируется на принципах автономной работы бригады, обычно состоящей из

рабочих специалистов и управленцев от 5–7 до 20–25 человек, самостоятельна в принятии решений и координации деятельности по горизонтали.

Власть – означает способность (возможность) влиять на поведение других людей с целью подчинить их своей воле.

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и тому подобное другого индивида.

Внешняя среда – это совокупность внешних субъектов и сил (факторов), активно влияющих на положение и перспективы фирмы, на эффективность деятельности ее субъектов менеджмента.

Внешняя эффективность – определяет результативность менеджмента, характеризует степень достижения организацией ее цели, отражает уровень соответствия организационной системы требованиям и ограничениям внешней среды, а также эффективность в части использования внешних возможностей.

Внутренняя среда предприятия – это совокупность ряда взаимосвязанных факторов, зависящих от деятельности самого предприятия, порожденных им, в свою очередь, оказывающих непосредственное воздействие на деятельность предприятия.

Внутренняя эффективность – это экономичность, то есть способность наилучшим (оптимальным) образом использовать имеющиеся ресурсы для достижения поставленных целей.

Глобальная эффективность – следствие способов функционирования экономической системы (в том числе международной) на организации микроуровня (фирмы).

Гуманизация труда – приспособление (адаптация) той или иной стороны трудовой деятельности к человеку.

Деловая культура – это совокупность экономической, предпринимательской, административной и организационной культуры коммерческого предприятия.

Деловые качества – способность выполнять трудовые обязанности, закрепленные должностной инструкцией.

Департаментизация – это процесс обособления внутри компании.

Децентрализация – процесс перераспределения, рассеивания функций, сил, власти, людей или вещей от центрального местоположения или управляющего органа.

Дивизионная структура управления – это структура управления фирмой, компанией, в которой четко разделены

управление отдельными продуктами и отдельными функциями.

Жизненный цикл организации – это период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад).

Идеальная эффективность – вопреки усилиям менеджмента по оптимизации организационной структуры такая «эффективность» недостижима ни при каких обстоятельствах.

Иерархическая структура управления – структура с вертикальной формой управления (контроля) элементами, входящими в нее.

Иерархия – это служебная лестница, ряд должностей, последовательность подчинения в порядке перехода от низших уровней к высшим и наоборот.

Инновации – одно из направлений стратегического менеджмента, связанное с внедрением новых товаров, производственных процессов и экономических отношений.

Инновационное поведение – инициативный тип индивидуального или коллективного поведения, связанный с систематическим освоением социальными субъектами новых способов деятельности в различных сферах общественной жизни либо созданием новых объектов материальной и духовной культур.

Инструменты управления – это совокупность моделей и методов, используемых для решения задач менеджмента и их информационного, организационного и методического обеспечения.

Интегральный подход – исследование и усиление взаимосвязей между отдельными компонентами менеджмента, стадиями жизненного цикла объекта управления, уровнями управления по вертикали, субъектами управления по горизонтали.

Информационное обеспечение управления – совокупность информационных ресурсов, средств, методов и технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений.

Компетентность – наличие знаний, опыта и навыков, нужных для эффективной деятельности в заданной предметной области.

Контроль – это управленческая деятельность, направленная на сравнение плановых результатов с фактическими.

Концепция всеобщей поддержки производства – концепция управления производственным предприятием, которая основана на постоянном стремлении предприятия к устранению всех видов потерь.

Концепция повсеместного контроля качества – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов.

Координация – обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, сохранение, поддержание и совершенствование режима работы предприятий (организаций) и обеспечение его бесперебойности и непрерывности.

Координация – определяет согласованность действий органов управления и должностных лиц во времени и пространстве, а также в целом между системой и внешней средой.

Корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

Косвенные факторы воздействия – факторы внешней среды, которые влияют на организацию опосредованно.

Кризисы развития организаций – это нарушение нормального функционирования организации вследствие событий и происшествий, обладающих достаточным для этого потенциалом, приводящее к невозможности достижения поставленных целей, выполнения миссии компании.

Линейная структура управления – это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Личность – это совокупность индивидуальных социальных и психологических качеств, характерных для человека и позволяющих ему активно действовать.

Макросреда – это совокупность факторов, на которые руководство предприятия повлиять не может и должно учитывать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.

Матричная структура управления – организационная структура управления, основанная на принципе двойного подчинения исполнителей.

Менеджер – начальник, занятый управлением процессами и персоналом на определенном участке предприятия, организации.

Менеджмент – совокупность методов, форм и средств управления производством, позволяющая использовать его наиболее эффективно.

Микросреда – это те элементы в окружении фирмы, которые находятся под ее контролем и которые она может выбрать при определенных обстоятельствах.

Многомерная структура управления – это целеустремленная система, где существует функциональное разделение труда между ее индивидами (или элементами), целеустремленность которых связана с выбором целей или желательных исходов и средств (линий поведения).

Модели управления организацией – динамичные образования, которые меняются как под влиянием внешней среды, так и по внутренним причинам.

Модель управления – это совокупность принципов и стратегий управления, которая сложилась с учетом национальных, исторических, географических, социокультурных и иных факторов и применяется в той или иной культуре повсеместно.

Мотивация – это комплекс мероприятий, нацеленных на побуждение человека к выполнению работы и продвижение к конечной цели.

Научное управление – это направление внутри теории классического управления, которое выделяет научное изучение методов работы, чтобы улучшить продуктивность работников.

Общенаучные методы управления – это вид управленческой деятельности, который заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на управляемый объект.

Объект управления – это отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт), территориальные общности людей (область, район, город), отдельные стадии воспроизводства (производство, сбыт, снабжение, НИОКР), аспекты экономической деятельности (качество продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг), виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.), а также характеристики производства (эффективность, отношение к работе, качество жизни, уровень занятости).

Организационная культура – это нормы и ценности, которые разделяются абсолютным большинством членов органи-

зации или предприятия, а также внешние их проявления (организационное поведение).

Организационная эффективность – способность организации существовать и достигать определенных целей с наиболее выгодным соотношением результатов и затрат.

Организационные технологии – совокупность приемов, способов, методов согласования и соответствия элементов и частей в структуре целого.

Организация – это создание условий работы для сотрудников, в которых они будут наиболее эффективно выполнять поставленные цели и задачи.

Организация как система – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует некоторую целостность, единство.

Персонал – весь личный состав работников организации, постоянных и временных, являющийся человеческими ресурсами организации.

Планирование – это первый этап управления, представляющий собой процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Потребность – ощущение человеком физиологического, психологического или социального дискомфорта, недостаток или необходимость в чем-либо.

Предприниматель – лицо, имеющее свое дело в целях получения прибыли в форме оказания услуг, торговли или производства.

Прикладные методы управления – являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию.

Принципы управления – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Профессиограмма – система признаков, описывающих ту или иную профессию, а также включающая в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику.

Профессиональная квалификация – это степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.

Процесс управления – это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития организации и ее элементов в

интересах достижения стоящих перед ними целей.

Прямые факторы воздействия – это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации.

Разделение труда – это объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников.

Реинжиниринг бизнеса – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами.

Руководитель – это лицо, принимающее решения, обязательные для выполнения всеми подчиненными, то есть как непосредственными исполнителями, так и руководителями нижележащих уровней.

Руководство – процесс управления и контроля деятельности организации или группы лиц.

Рыночная эффективность – это рынок, на котором рыночная цена определяется путем непредвзятой оценки истинной ценности инвестиции.

Системный подход – это целостный комплекс взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий, позволяющий результативно управлять компанией и осуществлять долгосрочный предпринимательский успех с максимальной прибылью для конкретного бизнеса за счет обеспечения конкурентоспособности продукции и коммерческого предприятия в целом.

Ситуационный подход – подход к управлению организацией, предусматривающий увязку применяемых теорий и методов управления с конкретной ситуацией, сложившейся в организации.

Состязательность – это борьба за достижение превосходства, лучшего результата (выигрыша, признания и т. п.) или в целях поддержки биологического инстинкта выживания.

Социальная организация – это социальная (общественная) подсистема, характеризующаяся наличием человека как субъекта и объекта управления в совокупности взаимосвязанных элементов и реализующая себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний.

Социальная ответственность – это этический принцип, заключающийся в том, что для реализации общественного долга в процессе принятия решений необходим учет не только интересов индивидов или организаций, принимающих эти

решения, но и интересов, ценностей и целей широких социальных групп и общества в целом.

Социально-психологические методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Социальный эффект – это результат деятельности некоммерческого субъекта, направленный на благо общества в целом или отдельных групп населения, не связанный с получением прибыли.

Среда организации – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений.

Стиль управления – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Стимулирование – это вид управленческой деятельности, который направлен на управление трудовым поведением персонала.

Субординация – положение индивидуума в иерархической системе каких-либо отношений.

Субъекты управления – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность и наделенные полномочиями в области принятия решения в определенных сферах деятельности (директор, менеджер, совет директоров, мэр города, городская дума, начальник отдела, группа качества, городская торгово-промышленная палата, а также любые другие люди или группы людей, осуществляющие управленческое воздействие на объект управления).

Управление – это деятельность, направленная на координацию функционирования объекта с целью достижения поставленных задач.

Управленческий цикл – это основа управленческой деятельности; именно с цикла менеджмента стоит начинать изучать методы управления персоналом.

Уровни управления – это проявление разделения труда в организациях.

Учет – упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации (внутренних пользователей – руководителей). Основной задачей управленческого учета является

ответ на вопрос, в каком состоянии находится организация, как необходимо распределить имеющиеся ресурсы, чтобы повысить эффективность деятельности.

Функции управления – это относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять определенное влияние на управленческий объект с целью достижения поставленной задачи.

Цели организации – результаты, которых стремится достичь организация и на достижение которых направлена ее деятельность. Выделяют главную целевую функцию, или миссию организации, определяющую основные направления деятельности фирмы.

Централизация – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации.

Экономические методы управления – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие производства.

Этика бизнеса – это современные организационные стандарты, принципы, наборы ценностей и норм, которые регулируют действие и поведение человека в организации.

Эффективность управления – это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), имеющих как количественные, так и качественные характеристики.

Юридическая ответственность – это применение мер государственного принуждения к виновному лицу за совершение противоправного деяния.