

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ Й СПОРТУ
УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
"ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ"**

Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління
підприємством
Опорний конспект лекцій
для студентів спеціальності 6. 030509
«Облік і аудит»

Конспект лекцій з дисципліни “ ІКЗУП ” /Уклад. І.А. Юр’єва. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2013. – 124 с. – Укр. мовою.

Укладачі: Юр’єва Ірина Анатоліївна
Рецензент Рета М. В.

Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління підприємством: Опорний конспект лекцій для студентів, навчаючись по спеціальності 6.050107 - Економіка підприємства / НТУ ХПІ [Каф. економічного аналізу і учета; Авт.-сост.: І.А. Юр’єва]. - Х.: Изд-во НТУ ХПІ, 2013. - 124 с.

Опорний конспект включає основні питання, пов’язані з теорією і практикою управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням підприємства, Навчальна дисципліна є однією з основних у блоці природничих дисциплін, які викладаються студентам першого курсу. Вона призначена для формування у студентів теоретичних знань про інформаційно-комунікаційним забезпеченням управління підприємства, соціальні системи, організації, їх типи, структуру та закономірності функціонування та практичних умінь з інформаційного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та управління функціонуванням і розвитком самої організації. Дисципліна містить три блоки змістовних модулів: загальний менеджмент інформаційно-комунікаційним забезпеченням організацій, створення ефективної організації інформаційно-комунікаційним забезпеченням та організацію управлінської інформаційно-комунікаційної забезпечення праці.

УДК 65.012.12 (075.8/.076.5) ББК 65.053.1 я 73

Навчальне видання

Вступ

Враховуючи практичну спрямованість професійної підготовки майбутніх спеціалістів з вибраної спеціальності та наявність у них певного досвіду роботи з економічними дисциплінами виникає потреба в наданні інформаційно-комунікативної складової управлінських навичок, які в дисципліні „Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління підприємством” вивчається шляхом розкриття сутності та змісту навчальних тем курсу на лекціях, закріплення теоретичного матеріалу за допомогою аналізу конкретних ситуацій на практичних заняттях та значного обсягу самостійної роботи студентів.

Теоретична частина курсу включає уявлення про управління інформаційно-комунікаційне забезпечення управління підприємством, організації, їх сутність і природу, організаційну та функціональну структуру і основні підходи до її побудови, загальне уявлення про управління організацією як соціальною системою. В теоретичній частині детально розглядаються проблеми створення інформаційно-комунікаційного забезпечення управління підприємством, ефективної організації та забезпечення її належного функціонування і розвитку згідно з визначеними цілями та обраною стратегією їх досягнення. Істотне місце у змісті навчальної дисципліни посідають питання організації інформаційно-комунікаційного забезпечення управління підприємством, управлінської праці, вирішенню конфліктних ситуацій та її відповідності міжнародним стандартам .

Методичним забезпеченням дисципліни є навчальна програма, навчальні посібники, монографічна література та методичні розробки кафедри.

При розгляданні теоретичних питань та при розв'язанні прикладних задач у процесі занять використовуються комп'ютери та сучасні інформаційні технології, що дає можливість заочного та дієвого навчання та набуття практичних навичок системного аналізу проблем та розробки ефективних управлінських рішень по їх подоланню.

Система контролю якості навчання студентів включає проведення поточного та підсумкового контролю. Поточний контроль якості навчання проводиться на всіх видах навчальних занять та у вигляді контрольних робіт після завершення вивчення кожного з трьох блоків змістовних модулів. Практична робота студентів оцінюється особисто, по кожній темі окремо. Підсумковий контроль здійснюється у формі заліку з урахуванням активності студентів на практичних заняттях, якості самостійної роботи.

Зміст

Лекции

1. Введение в теорию управления социальными системами. Управление, сущность и содержание. Проблемы и противоречия социального управления. Принципы, методы и функции.
2. Управление развитием организации. Особенности управления деятельностью в организации. Социальная структура организации.
3. Управление развитием человеческих ресурсов. Коллектив как объект управления. Роль руководителя в становлении коллективом. Организационные отношения и организационная деятельность.
4. Управление персоналом. Стратегии, принципы и методы управленческой работы с персоналом. Концепция управления человеческими ресурсами.
5. Приемы и способы активного воздействия на кадровый потенциал. Убеждение, внушение, аттракция, НЛП. Самоменеджмент.
6. Управление конфликтами. Структура типы и причины конфликтов. Способы, правила и технологии управления конфликтом.
7. Управление развитием продукции. Цель СЭС – удовлетворение потребительского спроса. Маркетинг и стратегия развития продукции.
8. Стратегическое управление структура особенности и задачи стратегического

Лекция №1

Вступление в специальность УРСЭС»

Содержание

Введение2

1	Определение управления социальными системами.....	4
2	Сущность управления; разновидности социальных систем.....	5
3	Развитие организации, природа организации, её назначение.....	7
4	История науки управления.....	9
5	Современная система взглядов на управление.....	13
6	Организация как объект управления.....	14
7	Роль организации в обществе, классификация организаций.....	17
	Список литературы.....	19

Введение

Современная организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, среди которых выделяют: цели, задачи, средства производства, технологии, информацию, персонал и структуру.

Организация – это совокупность взаимосвязанных функций элементов и структур целостного объекта. Обычно подчеркивается, что суть организации – это ее функциональность. Структура любой системы, ее организация со временем меняются. Однако процессы изменения организации, той или иной системы протекают гораздо медленнее, чем процессы его функционирования. Поэтому мы можем относить к организации системы те внутренние связи, те ее свойства и специфические особенности и характеристики, которые являются наиболее консервативной составляющей системы, т. е. которые изменяются наиболее медленно.

Организация постепенно изменяется. Она может совершенствоваться, а может и деградировать, может изменяться медленно, почти незаметно, но иногда может изменяться скачком, революционно. Однако развитие организации, структуры, формы и развитие функционального аспекта почти никогда не происходит одновременно. Почти всегда существует противоречивость формы и содержания (нельзя сказать хорошо или плохо, но без этого не существует стимула изменений развития).

Основными элементами общественной организации, ее фундаментом, являются общественные отношения, социальная структура общества и право собственности.

В основе теории организации лежит теория систем. Система -это это целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности. Иногда систему определяют как совокупность взаимосвязанных действующих элементов. Признаками системы являются множество составляющих ее элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, наличие структуры и иерархичности, относительная самостоятельность и наличие управления этими элементами. Термин «организация» в одном из своих лексических значений означает также «систему», но не любую систему, а в определенной мере упорядоченную, организованную.

Лекция 1 Введение в специальность. Теоретические основы управления развитием организации.

1.1 Определение управления социальными системами

Науку управления принято разделять на два уровня знаний. Первый представлен теориями управления социальными процессами, являющимися частью более общих политико-экономических и социально-философских концепций, объясняющих механизм функционирования общества на различных исторических этапах. Второй более конкретен и обеспечивает научно-методическую базу для выработки практических рекомендаций по рационализации труда и совершенствованию управления в виде прикладных теорий организации и управления. Оба уровня основываются на фундаментальных законах и закономерностях общественного развития и управления социальными процессами, а также конкретном историческом опыте, отражающем изменения мирового менеджмента.

Фундамент научного менеджмента заложен трудами М.Вебера, Ф.Тейлора, А.Файоля, Г.Эмерсона, Л.Урвика, Э.Мэйо, П.Дракера, Г.Саймона, А.Этциони, Л.Берталанфи, Р.Майлза. Их работы послужили исходной точкой для практических разработок в области “гуманизации труда” и новых форм организации управления социальными процессами, а также стали основой специальной управленческой функции, названной управление персоналом, или (что более верно) управление человеческими ресурсами.

С научной точки зрения управление - это направленная координация и организация объекта управления. Данная сфера деятельности возникла в ходе разделения труда. С ее помощью человек воздействует на технологические, экономические и социальные процессы для достижения определенных целей.

Управление социальными процессами включает два основных подкласса - управление индивидуальной деятельностью человека и управление коллективной деятельностью людей. Важнейшими видами управления социальными процессами являются:

- административно-государственное (политическое) управление,
- управление социально-культурной сферой (духовным производством),
- управление материальным производством.

Люди как главная производительная сила познают и используют законы природы и общества в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных и духовных благ. Объектами изучения при этом выступают социальные системы, а предметом - система управления различными сферами общества и областями организации социальной жизни. Например, управление общественным производством включает процессы управления народным хозяйством, отраслью, регионом, объединением, предприятием, а также управление внутри каждой социально-экономической системы. Это - уровни управления.

1.2 Сущность управления; разновидности социальных систем

Система управления –

1. СУ - Элемент организационной структуры фирмы, в которую входят системы финансирования, планирования, контроля за выпуском продукции, учета.
2. СУ –множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления.

Среда обитания человека складывается из 3 компонентов: живой природы, неживой природы и человеческого общества. Управление в человеческом обществе требует целенаправленного воздействия на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы, классы с различными интересами. Совокупность этих интересов касается 3 сфер: экономической, социальной и политической. В обществе осуществляется управление в рамках определенных социально-экономических систем: в народном хозяйстве в целом, в отрасли, регионе, на предприятии. Соотношение между видами общественного управления зависит от уровня (ранга) социально-экономической системы.

На макроуровне (общество в целом) реализуются все три вида управления. Управление СЭС - это единство двух подсистем: Управляющей и управляемой. Управляющая подсистема (субъект управления) – человек или группа людей, которые совершают управленческое воздействие на управляемую подсистему (объект управления) специальными

техническими средствами (ЭВМ, средства связи, ПО). Управляющая подсистема (объект управления) – единство социального (люди) и технических элементов процесса производства (оснащение, сырье, технологии). Связь между управляющей и управляемой подсистемами осуществляется через обмен информацией. От управляющей подсистемы до управляемой идет поток командной информации.

1.3 Роль УРСЭС в теории управления

УРСЭС- неотъемлемая часть общего менеджмента, задачей которого является исследование возникновения, развития структур управления, рассмотрение, изучение, корегирование обобщающих моделей современных структур управления.

Для *внутренней* среды организации наилучшим образом подходят административные методы управления.

УРСЭС предусматривает методы, которыми управляющая подсистема (менеджер, специалист) воздействует на управляемую подсистему (коллектив, специалистов, выполняющих различные работы на стадиях управленческого процесса). Административные методы менеджмента опираются на:

- систему законодательных актов страны и региона,
- систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и вышестоящей организации,
- систему планов, программ, проектов, заданий,
- систему оперативного руководства (власти), граничащую с психологическими аспектами.

В *систему законодательных актов* входят государственные законы, указы, постановления, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и др. нормативные акты, утвержденные для применения на территории всей страны. При определении их состава, структуры, содержания и взаимосвязей должны учитываться научные подходы к менеджменту, охватывающие все теоретические и практические аспекты управления. Законодательные акты должны быть объединены в систему, глобальной целью которой является повышение качества жизни населения, целями первого уровня - обеспечение конкурентоспособности страны, эффективное использование природных ресурсов, труда и капитала, развитие макросреды и инфраструктуры всех регионов, применение современных методов экономического регулирования и менеджмента. Далее определяются цели второго, третьего и других уровней дерева целей развития страны. В систему законодательных актов регионов входят аналогичные региональные акты, дополняющие и подробнее раскрывающие их, но не противоречащие им. (по системе пирамиды: чем ниже уровень, тем больше регламентирующих показателей и актов).

В *систему нормативно-директивных и методических документов* фирмы и вышестоящей организации входят стандарты, методики, положения, инструкции, приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством фирмы (вышестоящей организации). Документы фирмы должны регламентировать состав содержание и взаимосвязи элементов всех подсистем системы менеджмента конкретной фирмы, а технические и экономические документы. Обязательные атрибуты документов – цель документа, основание для разработки, место данной цели (задачи, функции, и т.п. подсистемы менеджмента), основание для разработки, ссылки на научные подходы и принципы, которые должны соблюдаться при решении цели (задачи), потребитель информации, нормы и правила их использования, возможный круг исполнителей, требования к качеству работ, экономии ресурсов, срокам, санкции, источники информации. В методических документах кроме этих данных, должны быть приведены конкретные методы.

Система взаимосвязанных планов, программ и заданий должна работать без срывов. Должно быть высокое качество планов, программ и заданий.

Система оперативного руководства (власти) рассматривает четыре способа реализации власти руководителем, которые находятся в диапазоне от ее прямого использования до практически полного отказа от этого. Речь идет о распоряжениях, популяризации, участии в управлении и передаче полномочий и ответственности.

Суть распоряжения или задания состоит в том, что руководитель указывает подчиненному, что в определенных условиях тот должен совершать или, наоборот, не совершать тех или иных действий. Руководитель тщательно инструктирует сотрудников, разъясняет подробно, что он от них ожидает, настраивает с помощью посул или угроз на эффективную работу. Указания применяются преимущественно в отношении групп или отдельных сотрудников, не желающих или не способных работать самостоятельно. Прежде всего, это новички или те, на которых уже махнули рукой.

Руководитель должен отдавать четкие распоряжения, часто проводить инструктажи, проверять выполнение работы, отмечать ошибки и хорошую работу, наказывать, когда необходимо, быть тактичным, но жестким, требовательным за результаты и одновременно, не переставая, учить людей всему, что он знает сам.

Распоряжения всегда должны соответствовать целям фирмы и быть осуществимыми, тем более, что за их выполнение следуют награды, а невыполнение так или иначе карается. В ситуации, когда точно не известно, каковы реальные пути выполнения распоряжения, его формулировка должна быть достаточно общей, чтобы работники обладали известной свободой действий.

По форме распоряжения бывают устными и письменными. Устные целесообразно использовать в небольших стабильных коллективах с хорошим морально-психологическим климатом, где все друг другу доверяют. В срочных случаях, особенно если распоряжение носит предварительный характер, оно может быть отдано по телефону. Правда, потом его желательно подтвердить в письменной форме.

В зависимости от морально-психологического климата фирмы распоряжение может быть формальным и неформальным, но в любом случае оно должно отдаваться спокойно, корректно, в уважительном тоне, в деловой и дружеской обстановке и быть результатом глубокой проработки руководителем всей проблемы.

Популяризация как способ реализации власти состоит в том, что центр тяжести переносится с прямых указаний на инициативы, в которых руководитель проявляет большую активность. Он инструктирует, контролирует, обсуждает пути решения проблем и результаты, воспитывает, вознаграждает за позитивное поведение. Приказы и наказания используются лишь в крайнем случае.

Своей властью руководитель отводит себе место инициатора действий в том случае, когда люди уже внутренне готовы к ним, обладают определенными навыками, сформировались как личности и как работники, но им еще требуется учиться и их нужно слегка подталкивать.

Когда люди и коллективы обретают необходимые навыки и квалификацию и могут работать самостоятельно, осуществлять контроль над собой, руководитель может ограничить собственную власть над ними, сосредоточившись на консультировании, создании благоприятного морально-психологического климата, постановке общих целей, ограничив прямые указания и контроль до минимума, а разъяснение проводить лишь в исключительных случаях.

И наконец, во власти руководителя отказаться в определенных случаях от власти в решении текущих вопросов вообще, предоставив все необходимые полномочия своим сотрудникам и возложив на них ответственность за решение проблем. Отказ от власти целесообразен там, где люди достигли высокой квалификации, обладают опытом и желанием самостоятельно работать и могут обойтись без команд и поучений. Причем наибольшую пользу такая практика приносит в случае неопределенности ситуации, когда подчиненным на месте все видно лучше, чем их шефу сверху.

Делегирование полномочий означает, что из "огорода" руководителя в "огород" подчиненного перебрасывается определенная задача, которую тому необходимо решить самостоятельно. Одновременно в соответствии с компетенцией на него возлагается ответственность,

называемая функциональной. Шеф же сохраняет за собой ответственность за общее руководство, т.е. управленческую, которая не может быть делегирована.

Для эффективного делегирования полномочий необходимо соблюдать некоторые правила: определять полномочия на каждый вид деятельности; избегать слишком подробного инструктирования, ибо это означает фактический отзыв полномочий; не делать выводов за подчиненных, что сковывает их инициативу; спокойно смотреть на некоторые неизбежные их ошибки; поощрять инициативу и качество работы.

Сущность административного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

УРСЭС подразумевает стиль управления, который резко отличается от существующих бюрократических методов, и характеризуется следующим:

- ориентацией на профессиональный и ответственный менеджмент;
- наличием методик и стандартов определения эффективности административной деятельности и контроля за результатом на ее выходе
- формирование отдельных административных единиц и придание им самостоятельности
- усиление конкуренции между участниками процесса
- использование инструментов и практических приемов менеджмента, характерных для частного сектора экономики – суровой дисциплины и экономии в использовании ресурсов.

Реализация концепции административного менеджмента осуществляется в нескольких направлениях:

- уменьшение функций, исполняемых государством, передача этих функций частным структурам или общественным организациям (так называемому третьему сектору), концентрация усилий государственных служб на решении наиболее значимых и важнейших заданий;
- стремление к демократизации, наделение граждан возможностей брать участие в процессе принятия решений органами управления,
- снижение степени бюрократизации органов управления, уменьшение потока распоряжений и регулирующих указаний,
- реорганизация государственных органов посредством создания организационных структур с более четкими полномочиями, придание ряду органов самостоятельности (создание так называемых агенств), децентрализация, рационализация самого административного процесса;
- улучшение финансового регулирования благодаря выделению средств под конкретные результативные программы, стремлению к гибкой бюджетной политике, внутреннего учета, использованию рыночных механизмов,
- интенсивная ориентация государственных служащих на конечный результат деятельности (учет опыта частного сектора, определение уровня оплаты труда в зависимости от ее результатов, другие стимулы, гибкое использование персонала и способствование повышению его квалификации)

Современная модель административно-государственной деятельности имеет сложные характеристики, среди которых:

- применение современных методов социально-политической и социально-экономической диагностики, идентификации и распознавания образов, агрегирование информации и ее компьютерная обработка (с применением методов математического

моделирования социальных процессов при разработке управленческих решений на локальном, региональном и национальном уровнях)

- прогнозирование и учет в практической деятельности позитивных и негативных тенденций в развитии общественных явлений, разработка мер по устранению недостатков, определение потребностей в переменах и нововведениях и осуществление практических действий, направленных на их реализацию,
- анализ, обобщение и интерпретация социальных, политических и экономических показателей, которые характеризуют состояние района, региона, страны,
- организация и проведение исследований по изучению общественно-политических процессов в районе, (области, стране) для поиска и принятия оптимальных управленческих решений;
- прогнозирование развития социально-политических, социально-экономических и организационных процессов в объектах управления, проектирования программ инноваций и их осуществления,
- использование рациональных приемов поиска, обработки, хранения и использования необходимой социальной, политической, экономической и научной информации_

1.4 История науки управления

Управление в человеческом обществе существовало испокон веков. Любое государственное устройство, любая организованная человеческая деятельность предполагает, что существует объект управления (то, чем управляют) и субъект управления (тот, кто управляет). Без эффективно организованной управленческой деятельности невозможно было ни строительство египетских пирамид, ни создание висячих садов Вавилона, ни ведение войн, ни возникновение и расцвет городов государств.

Практическое управление возникло тогда, когда появились организации. Однако организации древности во многом отличались от современных. Основные отличия старых организаций от современных: малое количество крупных организаций, относительно небольшое число руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена, занятие руководящих постов по праву рождения или путем захвата силой, упор на приказ и интуицию, малое количество людей, которым было дано право принимать важные для организации решения . Однако с древних времен люди больше внимания уделяли тому, как приобрести большую власть, как заработать деньги и т.д., и меньше задумывались над тем, как эффективно осуществлять процесс управления, который, в конечном счете, мог бы ее надежно привести их к цели. Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XXв. От более ранних периодов деятельности человечества до нас дошли лишь отрывочные, разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления. Например, книга " Поучение Птаххотепа " (Древний Египет, 2000- 1500 гг. до н. э) содержит советы начальнику - субъекту управления : "... будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса ".

В Древней Греции о необходимости специализации производственных процессов говорил Платон. Сократ, анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том общем, что составляет основу труда: " Главная задача - поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний ".

В условиях общей демократизации общественной жизни политическая власть, навсегда утратив наследственный характер, становится выборной, а правящая элита формируется из людей, способных руководить различными звеньями общественной жизни. Максимально используются достижения науки и техники, а также резервы человеческих возможностей. В каждом конкретном случае организация управления имеет четко выраженный целенаправленный характер, подчиняясь вместе с тем в целом стихийным силам рынка. Управление различными видами материального и духовного производства стало

самостоятельной профессией, требующей специального образования, опыта, склада ума и даже характера. Сформировалась особая наука об управлении, которая опирается на экономические исследования, социологию, психологию, математику, кибернетику и др. Сформировался и институт менеджеров - наемных специалистов по управлению различными областями деятельности.

Если рассматривать возникновение управления, как области научного исследования, в зарубежной историографии единодушно называется 1911 год. В этом году вышла книга Тейлора "Основы научного менеджмента". Эта дата является точкой отсчета, с которой стала развиваться наука управления. Дело в том, что во времена Тейлора потребность в научном управлении была вызвана в первую очередь тем, что рост производительности труда, в связи с промышленной революцией исчерпал себя, и нужно было искать новые рычаги его повышения. Именно тогда произошел прорыв в общественном сознании относительно роли управления в производственном процессе. Усложнение промышленного производства требовало для обслуживания машин высококвалифицированных инженеров-механиков. В связи с этим на производство пришли высокообразованные, специально подготовленные, думающие люди. Их интересовали не только технические операции, но и сам процесс организации труда на промышленном предприятии. Таким образом, появилось определенное стремление к интеграции технических и экономических сфер производства и, именно на стыке этих областей, в дальнейшем произошел прорыв, вычленивший такую самостоятельную науку как управление. Однако в развитии управленческой мысли это не начало, а определенный качественно новый этап.

Классическая или административная школа в управлении занимает отрезок времени с 1920 по 1950 г.г. прошлого столетия. Родоначальником этой школы считается Анри Файоль. В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

Одним из недостатков школы научного управления и классической школы было то, что они до конца не осознавали роли и значения человеческого фактора, который, в конечном счете, является основным элементом эффективности организации. Поэтому школу психологии и человеческих отношений, которая устранила недостатки классической школы, часто называют неоклассической школой.

В 20—30-е годы 20-го столетия зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек.

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других, смежных с ними областей знаний. Школа науки управления сформировалась в начале 50-х гг. и успешно функционирует и в настоящее время. Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию. Современная наука управления развивается очень интенсивно, быстрыми темпами, она представляет собой синтез теоретических разработок и осмысление выводов, сделанных из многолетней практической деятельности.

Таким образом, 50-е гг. XX в. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению. Кроме того, была сформулирована идея о том, что управление — это не только наука, но и искусство.

Лекция 2 Управление организационными изменениями.

2.1 Этапы УРСЭС

Характеризуется этапами:

1. Давление и побуждение – руководство должно осознать необходимость изменений под давлением внешних факторов, таких как возросшая конкуренция, изменения в экономике, появление новых законодательных актов, а также в связи с изменениями внутренних факторов (снижения производительности, возросшие затраты, текучесть кадров, дисфункциональный конфликт).
2. Посредничество и переориентация внимания – необходимость в посреднических услугах консультанта, способного объективно оценить ситуацию.
3. Диагностика и осознание – руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.
4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению – после того, как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации.
5. Эксперимент и выявление – испытание планируемых изменений, выявление скрытых трудностей, прежде чем внедрить новшество в крупных масштабах.
6. Подкрепление и согласие – мотивирование людей для того, чтобы они приняли эти изменения.

Управление – это воздействие на процесс, объект, систему для сохранения её устойчивого состояния или перевода в любое другое состояние в соответствии с обозначенными целями. Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, техники и живой природы. Управление должно быть направлено на успех и выживание. В управление всегда есть: субъект – тот, кто осуществляет управление и объект – тот, кем управляют действия субъекта управления, т.о. основная задача управления организовать работу других людей, при этом высшей формой искусством управления является такая организация, при которой у объекта управления создается ощущение, что ни кто им не управляет.

Процессный подход к управлению хронологически сформировался раньше всех остальных, он отражен в работах Ф.Тейлора, М.Вебера, А.Файоля.

В соответствии с ним важнейшим элементом управления являются циклически повторяющиеся, регламентированные операции и процедуры, формально закрепленные за отдельными управленческими должностями или органами управления. Говоря иначе, эффективный менеджмент предполагает точное и полное выполнение всех функций управления.

А.Файоль первоначально выделил следующие функции управления: планирование и предвидение, организацию и распорядительство, координацию и контроль. Более поздние исследователи дополнили этот список функциями стимулирования, коммуникаций, представительства, ведения переговоров предпринимательства и др.

Современные представления о функциях управления связаны с выделением трех групп функций: первичные или базовые, связующие и интегрирующие (оперативные) функции.

Выполнение базовых функций составляет основу процесса управления для любого руководителя, независимо от занимаемой должности и специфики деятельности. К ним относятся: планирование, организация, мотивация и контроль.

Связующие функции создают условия для эффективной реализации первичных функций и включают: налаживание коммуникации, принятие управленческих решений.

Интегрирующие функции обеспечивают оперативное руководство подчиненными, включают элементы базовых, и связующих функций управления. К ним относятся: руководство (администрирование) и лидерство.

2.2 Виды СЭС

В курсе теории организации рассматриваются преимущественно социальные системы, так как все другие так или иначе приводятся к ним. Основной связующий элемент социальной системы – человек. Социальные системы в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими, медицинскими и др. На рис.1 приведены основные виды социальных систем по направленности их деятельности.

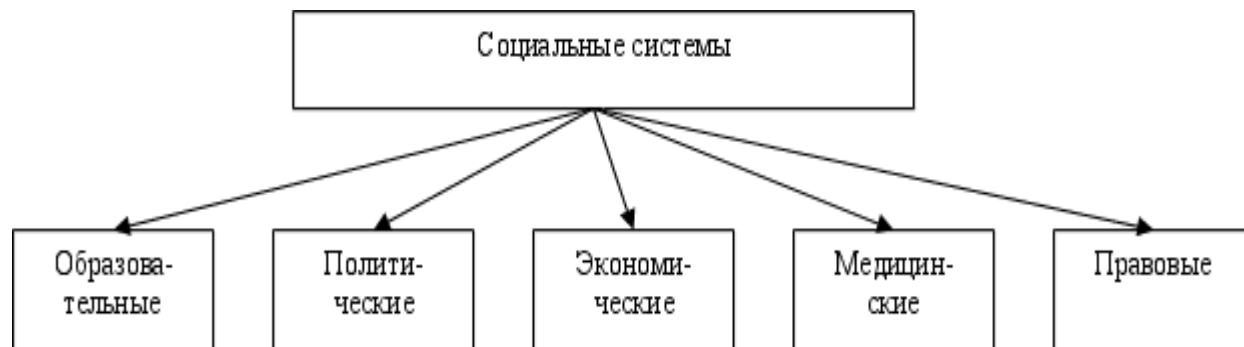


Рис.1 Виды социальных систем.

Наиболее распространены социально–экономические системы. Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются социальными организациями.

Таким образом, существует социально-политические, социально-образовательные, социально-экономические и другие организации. Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей. Так, для социально-экономических организаций главная цель – получение максимальной прибыли; для социально-культурных – достижение эстетических целей, а получение максимальной прибыли является второй целью; для социально-образовательных – достижение современного уровня знаний, а получение прибыли также является вторичной целью.

2.3 Развитие организации, природа организации, её назначение.

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы
2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

Таким образом, когда употребляется слово организация, имеется в виду формальная организация.

Из определения следует, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Менеджмент -это управление сложными организациями.

Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей.

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов.

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть “островом в себе”. Организации полностью зависимы от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию, и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции.

Лекция 3 Современная система взглядов на управление

3.1 Современная система организации управления зарубежом

За рубежом современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии. Первая половина XX. для многих стран мира была периодом индустриального развития общественного производства» начало которому положила промышленная революция предыдущего столетия. Во второй половине текущего века страны-лидеры (страны, занимающие первые места по уровню производительности труда) констатировали начало перехода к эре постиндустриального развития, для которой характерны принципиально новые черты и закономерности.

Главными факторами этих изменений явились научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциала, особенно в народы второй мировой войны. В послевоенный период произошла реструктуризация мировой экономики, в которой заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях. Производство все в большей мере ориентировалось не на удовлетворение массовых потребностей, а на специализированные запросы потребителей, т. е. на небольшие по емкости рынки.

Это привело к невиданному росту предпринимательских структур, к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению всей системы связей между организациями, к высокой значимости таких критериев жизнеспособности бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды. Новая система взглядов на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде была сформулирована в 70—80-е годы. Основные положения старой и новой парадигм управления. Старая (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.) Новая (Р. Уотерман, Т. Питере, И.

Ансофф, П. Друкер и др.) 1. Предприятие — это закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны. Предприятие—это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество, продукции и услуг, на удовлетворение потребителей. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности-реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится задачей второго плана.

3.2 Организация как объект управления

Современный мир нередко рассматривается как мир самых разных организаций, которые представляют собой «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение»: Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие характеристики.

Это играет большую роль при рассмотрении организаций как объектов управления. Многообразие целей и задач организаций приводит к тому, что для управления их функционированием и развитием требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников.

Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных, а также экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру. В соответствии с этим все многообразие организаций подразделяется на классы и виды, каждый из которых объединяет предприятия, однородные по тому или иному критерию.

На основании критерия формализации выделяются:

- формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;
- неформальные организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

Предметом нашего изучения являются формальные хозяйственные организации, которые являются юридическими лицами, имеют в собственности, хозяйственном владении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом.

По формам собственности они могут быть частными, государственными, муниципальными и иными.

По отношению к прибыли организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие. Первые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, вторые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Организационно-правовая форма «предприятие» сохранена только для государственных и муниципальных предприятий, причем предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. С учетом сложившихся в нашей стране традиций

понятия «организация» и «предприятие» широко применяются (в том числе и в данном учебнике) как взаимозаменяемые.

По размерам организации группируются на крупные, средние и малые. В качестве классификационных признаков такого деления чаще всего используют такие легко доступные для анализа критерии, как число занятых, объем продаж (оборот) и балансовая стоимость активов. Но в связи с тем, что ни один из них не дает достаточно веских оснований для отнесения организации к той или иной группе, на практике применяют комбинацию критериев.

По участию в различных секторах производства организации подразделяются на четыре типа, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных по своему месту в технологическом цикле:

-отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т.д.;

-отрасли вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например, машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т.д.;

-отрасли третичного цикла, предприятия и организации которого называют услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.;

-к четвертому сектору относят все организации и институты, которые занимаются такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности, как информационная технология. Этот сектор сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль информации в управлении большими и сложными системами.

3.3 Роль организации в обществе, классификация организаций

Наиболее крупным элементом государственного хозяйства с экономической, технической и социальной точек зрения является производственный потенциал, выступающий в виде предприятий, фирм и т.д. Содержательная сторона деятельности таких организаций крайне многообразна и оказывает существенное влияние на различные стороны жизни общества. Являясь частью этого общества, производственные организации и их члены сами подвержены процессам общественных изменений. Поэтому производственные организации и их влияние на общество можно рассматривать во многих аспектах.

Сама по себе производственная организация как сложная система, выступает в виде:

- юридически (законодательно) оформленного субъектно-объектного органа;
- хозяйственного объекта;
- социального организма;
- организационной структуры;
- пространственно-технического организма.

Производственным организациям характерны следующие особенности.

Во-первых, являясь генератором общественного богатства, они - основной поставщик материальных благ.

Во-вторых, именно производственные организации решили одну из ключевых задач развития человеческого общества: они осуществляют расширенное воспроизводство, что позволяет не только накапливать материальные, интеллектуальные и духовные ценности (за счет полученной прибыли), но и качественно преобразовывают их т.е. по существу предоставляют саму возможность для развития общества.

В-третьих, фирмы, осуществляя свою хозяйственную деятельность, являются основным «донором» государства, направляя в казну налоговые платежи, которые используют для решения общенациональных и региональных задач.

В-четвёртых, выплачивая заработную плату своим работникам, дивиденды акционерам, выступая в качестве продавца и покупателя на рынке предприятий, они формируют покупательную способность.

В-пятых, производственные организации формируют важнейшие рынки – рабочей силы, капиталов и инвестиций, товаров и средств производства.

В то же время сами производственные предприятия являются объектом воздействия со стороны общества.

Таким образом, учитывая значение производственных организаций и производства в экономике в целом, можно утверждать, что организация производственного процесса на предприятии играет едва ли не ключевую роль в общественном воспроизводстве. Кроме того, она непосредственно способствует созданию и приращению национального дохода страны.

Список литературы

1. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М. Психология управления. - Новосибирск, 2004.
2. Бреддик У. Менеджмент в организации. -М.: ИНФРА-М, 1997.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3 - е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.
4. Дьячкова И.В. Теория организации производства. - СПб, 2005.
5. Казанцев А. К. Практический менеджмент. - М., 2004.
6. Корринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М., 2002.
7. Крупнов В.И. Менеджмент в бизнесе. - М., 2004.
8. Лившиц А. Я. Введение в рыночную экономику. - М.: Высшая школа, 2004.
9. Менеджмент организации. /Под ред. З.П. Румянцевой. - М., 2003.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М., 2005.
11. Тейлор Ф. Основы научного менеджмента. - М. : Прогресс, 2005.
12. Уткин Э.А. Управление компанией. - М., 2006.
13. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М., 2003.

Лекция 4 Законы управления Содержание

1. Введение
2. Общие законы управления
3. Частные законы управления
4. Специальные законы управления

Законы управления представляют собой установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

Согласно сложившейся практике законы управления принято делить на три основные группы.

К первой группе относятся **общие (объективные) законы управления**. Объективными законами управления принято считать законы, свойственные управлению в целом и выражающие зависимости, формирующиеся независимо от воли отдельных субъектов.

Во вторую группу входят **частные, или субъективные, законы управления**, посредством применения которых можно в значительной степени повысить эффективность функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных элементов и звеньев. К числу субъективных законов управления относятся закон

изменения функций управления, закон сокращения числа ступеней управления, закон распространенности контроля

И, наконец, к третьей группе целесообразно отнести законы, не связанные непосредственно с управлением, но способные оказать значительное влияние на результаты деятельности организации. К законам третьей группы относятся экономические, юридические, социальные и иные законы. Такие законы можно обозначить термином «специальные».

К общим законам управления относятся:

1. Закон соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности являющейся объектом управления.
2. Закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления.
3. Закон единства системы управления.
4. Закон соотносительности управляющей и управляемой систем.
5. Закон соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления, экономической природе отношений между ее подсистемами.
6. Закон единства действий законов управления.

Раскроем сущность и содержание каждого из вышеперечисленных законов.

Смысл закона соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности являющейся объектом управления заключается в следующем.

Управление имеет две стороны. С одной стороны оно представляет собой объективный процесс руководства трудом работников, с другой – отношения сторон в процессе осуществления конкретной деятельности.

Первая особенность означает, что управление является исторически обусловленной необходимостью, так как работники в условиях совместного труда вынужденно вступают в управленческие отношения, подчиняясь указаниям руководителя производственного процесса. Другая особенность свидетельствует о том, что стороны, участвующие в трудовом процессе, вступают друг с другом в отношения собственности. Если возникновение отношений управления обусловлено природой общественного труда и уровнем его кооперации, то характер производственных отношений определяется отношениями собственности, свойственными данной общественной формации.

Закон преимущественной эффективности сознательного, планомерного управления гласит, что экономические системы с сознательным планомерным управлением и потенциально и фактически эффективнее систем со стихийной регуляцией протекающих в них экономических процессов.

Планомерность развития, основанная на использовании объективных экономических законов, создает возможность оптимального развития экономики в интересах всего общества.

Непосредственная связь производства с потреблением (социальный маркетинг), задач управления с интересами работников (социальный менеджмент) создают у трудящихся искреннюю заинтересованность в повышении эффективности работы организации. Целью управления становится достижение в интересах общества наивысшего экономического эффекта при оптимальном использовании ресурсов для более полного удовлетворения растущих материальных и духовных потребностей населения.

Согласно **закону единства систем управления** деятельность любой организации представляет собой единую централизованно управляемую систему. В свою очередь, указанная система разделена на иерархические уровни управления, каждый из которых представляет собой подсистему (или совокупность подсистем) вышестоящей иерархической системы. Иерархическая структура организации составляет основу ее планомерного развития и функционирования.

Сущность **закона соотносительности управляющей и управляемой систем (субъекта и объекта управления)** заключается в соответствии сферы управления конкретному виду деятельности.

Любая система управления состоит из объекта и субъекта управления. В качестве объекта управления выступает хозяйственная деятельность организации. Субъект управления – это соответствующие органы или структурные подразделения, осуществляющие целенаправленное руководство объектом управления.

Объект и субъект управления оформлены в определенные системы – управляемую и управляющую. Эти системы представляют собой неотъемлемые составные элементы системы управления. Они находятся в непрерывном взаимодействии. При этом главная и определяющая роль принадлежит объекту управления (управляемой системе). Происходящие здесь изменения определяют содержание и динамику развития субъекта управления, что выражается в совершенствовании форм и методов управления. Однако, такое положение вещей абсолютно не означает пассивной роли субъекта в системе управления. Ведь именно субъект управления приводит в действие производительные силы отдельной организации и общества в целом. Поэтому чем выше эффективность управления, тем выше при прочих равных условиях эффективность совместной деятельности.

Смысл **закона соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления, экономической природе отношений между ее подсистемами** заключается в следующем.

Управление состоит в подаче субъектом управления сигналов на выполнение соответствующих действий управляемой системой. Эти сигналы представляют собой команды-решения, принятые на основании информации, поступающей к управляющему органу из внешней и внутренней среды организации по каналам связи.

Связь между управляющей и управляемой системами может быть прямой и обратной. Прямая связь выражается в форме сигналов-команд, идущих от субъекта к объекту управления. Обратная связь представляет собой сигналы-сообщения, поступающие от управляемой системы к управляющему органу и выражающие ее реакцию на управляющее воздействие.

Управляющее воздействие со стороны органа управления осуществляется в форме прямых команд субъективного и объективного типа. Для бесперебойного управления объектом этого еще не достаточно. Необходима обратная связь от управляемого объекта к управляющим органам в целях контроля системы и учета воздействия на нее внешней среды.

Если обратная связь в системе отсутствует или по какой-либо причине не улавливается органом управления, то такая система в конечном итоге может выйти из-под контроля и превратиться в неуправляемую.

Суть **закона единства действий законов управления** состоит в том, что протекание явлений и процессов управления есть результирующая равноприложенных сил, каждая из которых подчиняется тому или иному закону управления. Иными словами, законы управления непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами. Эффективность управления зависит от степени активного использования всей системы законов управления в совокупности.

Для того, чтобы наиболее полно использовать действие законов управления, необходимо, с одной стороны, уметь выделить действие каждого закона в отдельности, а с другой – выяснить механизм взаимодействия всех познанных законов, участвующих в данном конкретном управленческом процессе или явлении.

Среди частных законов управления можно выделить законы, относящиеся к управляющей подсистеме, законы организации (т.е. управляемой подсистемы) и др.

К **частным законам, касающимся управляющей подсистемы** относятся:

1. Закон изменения функций управления.
2. Закон сокращения числа ступеней управления.

3. Закон концентрации функций управления.

4. Закон распространения и контроля.

Закон изменения функций управления гласит, что повышение или понижение уровня управления неизбежно влечет за собой возрастание значения одних функций и убывание значения других.

Сущность закона сокращения числа ступеней управления заключается в том, что чем меньше уровней управления в структуре организации, тем при прочих равных условиях управление эффективнее и оперативнее.

Закон концентрации функций управления устанавливает, что управление объективно стремится к большей концентрации функций на каждой ступени управления, а следовательно к росту численности управленческого персонала.

Согласно **закону распространенности контроля** существует определенная зависимость между числом подчиненных и возможностями контроля их действий со стороны руководителя.

Всю совокупность законов организации в зависимости от их важности можно условно разделить на две основные подгруппы. К первой подгруппе относятся наиболее важные, или основополагающие, законы организации. В их число входят закон синергии, закон самосохранения и закон развития. Менее важные законы организации, такие как закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности, относятся ко второй подгруппе. Рассмотрим содержание и сущность вышеперечисленных законов.

Закон синергии гласит, что для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы входящих в нее элементов, либо существенно меньше указанной суммы.

Согласно данному закону задача руководителя любой организации в первую очередь заключается в том, чтобы найти наиболее оптимальный набор ее элементов.

Сущность закона самосохранения состоит в том, что любая материальная система стремится сохранить себя и использует для этого весь свой потенциал. Иными словами общая сумма созидательных ресурсов организации должна превышать суммарное воздействие внешних и внутренних разрушающих факторов. В противном случае организация просто прекратит свое существование.

Практика применения закона самосохранения неразрывно связана с обеспечением безопасности организации в целом и личной безопасности ее руководителей. В деятельности, направленной на обеспечение безопасности можно выделить два основных направления: оперативное и стратегическое. Оперативная деятельность по обеспечению безопасности предполагает осуществление охраны территории предприятия, зданий, сооружений, оборудования, сырья, материалов и готовой продукции, а также обеспечение личной безопасности сотрудников. Стратегия обеспечения безопасности требует разработки прогнозов состояния внешней и внутренней среды организации в перспективе с целью выявления и нейтрализации возможных угроз.

Закон развития имеет следующее содержание: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала.

Развитие организации можно представить в виде ее жизненного цикла. **Жизненный цикл** любой материальной системы включает в себя восемь последовательно сменяющихся друг друга этапов:

1. Порог нечувствительности.
2. Внедрение.
3. Рост.
4. Зрелость.
5. Насыщение.
6. Спад.
7. Крах.
8. Ликвидация

При этом первые четыре этапа представляют собой процесс прогрессивного развития, а последние три – регрессивного.

Закон информированности-упорядоченности можно сформулировать следующим образом: чем большей информацией о текущем и перспективном состоянии внутренней и внешней среды располагает организация, тем более велика вероятность ее нормального функционирования.

Этот закон требует создания, развития и обеспечения условий нормального функционирования эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия адекватных и обоснованных управленческих решений.

Закон единства анализа и синтеза устанавливает, что любая материальная система стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования посредством применения анализа и синтеза.

Анализ представляет собой изучение качеств, свойств и характеристик исследуемого объекта посредством его условного разделения на отдельные составные части.

В свою очередь, синтез состоит в обобщении информации об отдельных составляющих и формировании совокупности информационных данных об объекте исследования в целом.

Для реализации положений закона единства анализа и синтеза на практике необходимо следующее: составление и реализация программ постоянного совершенствования организации; проведение маркетинговых исследований; сокращение производственных и непроизводственных затрат и т.п.

Закон композиции и пропорциональности гласит: любая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в определенной соотносительности. При этом необходимые элементы организации образуют ее композицию, а их соотносительность представляет ни что иное, как пропорциональность.

Специальные законы являются служебными законами управления. Они неразрывно связаны со спецификой деятельности организации. Например, для организаций, работающих в сфере тяжелого машиностроения, большое значение имеют законы механики, на которых основывается порядок проектирования и изготовления машин и оборудования. Для предприятий пищевой и фармацевтической промышленности особенно важны законы химии, без применения которых невозможна разработка и осуществление технологических процессов в этой области.

Однако среди специальных законов управления есть и такие, которые могут или должны применяться на любых предприятиях независимо от специфики их деятельности или организационно-правовой формы. Это экономические законы, регламентирующие порядок осуществления любой коммерческой деятельности, и юридические законы, регулирующие взаимоотношения хозяйствующих субъектов друг с другом и с органами государственной власти.

Лекция 5 Методы и подходы в управлении

5.1 Методы в управлении

5.2 Подходы в управлении

Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-распорядительные

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Они ориентированы на такие мотивы обращения, как осознанная необходимость дисциплины работы, чувство долга стремления человека трудиться в определенной организации и т.д. Эти

методы влияния имеют прямой характер влияния: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному выполнению.

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства. Экономические методы выступают как разные способы влияния руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При положительном использовании экономических методов конечный результат проявляется в красивом качестве продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ждать низких или отрицательных результатов (збитки, затоваривание, неплатеже, забастовки, банкротство).

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих влияний на персонал, которые базируются на использовании закономерностей психологии и социологии. Объект влияния этих методов - группы людей и отдельных личностей. По масштабу и способам влияния эти методы можно разделить на две основных группы: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Экономические методы управления

Материальная мотивация используется как в форме материального вознаграждения за количество и качество труда, так и в форме материальных санкций (штрафов) за несоответствующее его качество и недостаточное количество. При этом применяется как индивидуальная, так и коллективная материальная заинтересованность. Поэтому экономические методы управления, с одной стороны, должны стимулировать деятельность предприятия, вне зависимости от формы собственности, на удовлетворение потребностей общества; с другой – служить мотиватором для персонала этих предприятий.

Основной экономический метод, применяемый при управлении подразделений предприятия, – внутрипроизводственный хозяйственный расчет, исходными положениями которого являются:

- закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности;
- предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;
- разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению структурного подразделения;
- применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

При определении размеров и методов персонального экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние работников необходимо рассматривать как источник эффективности всей организации.

Экономическая мотивация персонала складывается из трех основных составляющих:

- 1) прямое материальное вознаграждение, заработная плата, премии (или бонусы), участие в прибылях и акционерном капитале;
- 2) дополнительные выплаты;
- 3) штрафы.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы. Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы управления – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование;
- регламентирование;
- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа;
- постановления;
- распоряжения;
- инструктажа;
- команды;
- рекомендаций.

Социально-психологические методы управления

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся:

- моральное поощрение;
- социальное планирование;
- убеждение;
- внушение;
- личный пример;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

Мотивы человеческого поведения имеют определенную иерархию, которую обычно называют диаграммой (пирамидой) Маслоу (рис. 8.1).

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);
- сметь (эти установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);
- хотеть (они должны быть мотивированы).

Подходы в управлении. В школе науки управления различают два главных направления: производство рассматривается как «социальная система», во-первых, и используются системный и ситуационный анализ с применением математических методов и ЭВМ («РС»), во-вторых.

Школой было разработано большое количество принципов, правил, подходов и т.д. Ученые считают, что внедрение новых методов менеджмента отражает стремление компаний к достижению высоких результатов в условиях НТР, усиления социальных начал, росту постиндустриальных элементов жизнедеятельности фирм - информационных, безотходных, космических, биологических технологий, расширение и усложнение правовой базы, новых форм конкуренции, типов послепродажного обслуживания и т.д.

Назовем лишь некоторые новые эффективные подходы: дерево решений, мозговой штурм, управление по целям, диверсификация (конгломераты), теория Z, бюджетирование (с нулевой базой), кружки качества, портфельный менеджмент, интрапренерство.

Кроме процессного подхода (развит в 50-е гг., но зарождался в классической школе управления) широко стали применяться системный (конец 60-х - 70-е гг.) и ситуационный (80-90 гг.) подходы.

Системный подход рассматривает процессы и явления в виде совокупных целостных элементов, структур, движущих ими. Системы имеют иерархическое устройство, горизонтальные и вертикальные связи, системам присущи определенные функции, центростремительные и центробежные тенденции, обратные связи (помимо прямых), экзогенные и эндогенные факторы развития.

Системы делятся на закрытые, функционирующие изолированно (независимо) от внешней среды, и открытые - связанные с метасистемой, внешним воздействием. Простые и сложные системы различаются деревом целей.

Системный подход в 60-70-е гг. становится универсальной идеологией менеджмента, а системный анализ - общепризнанным инструментарием. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию (фирму) в единстве составляющих ее частей и их одновременной динамики. Методология системности помогла интегрировать вклад всех школ, в разное время доминировавших в теории и практике управления, не противопоставляя, а дополняя и пополняя известные управленческие новации.

Ситуационный или кейзовый подход (кейз-ситуация) является и способом мышления и набором конкретных действий. Разработанный в Гарвардской школе бизнеса (США) этот подход направлен на выработку ситуационного мышления и непосредственное использование полученных теоретических знаний, ведет к анализу реальных ситуаций и принятию типологических решений. Ситуационный подход, в отличие от процессного и даже системного, чаще используют в нестандартных случаях, в ситуациях неопределенности, неожиданного нестандартного реагирования окружающей среды. Подход такого рода воспитывает у менеджеров особые качества: гибкость, предвидение, умение принять запрограммированные решения в нестандартных ситуациях, быть оригинальными в достижении целей. Это управление антикризисного типа, массовых расстройств типичного хода процесса, катаклизмов и т.п.

Рассмотрение ситуации как важного явления было предвосхищено еще Мери П. Фоллет в 20-е гг. Однако лишь значительно позже это вошло в «жизнь менеджмента».

Учет ситуаций очень важен и при сравнении стилей управленческой культуры в различных странах.

В описываемый период появились заметные различия и в национальных (страновых) подходах. Наиболее ярко это видно при сравнении американской, японской и европейской традиции.

В конце века, на рубеже 90-х гг., в развитии менеджмента просматриваются следующие тенденции:

1. В связи с усилением влияния научно-технического прогресса на достижение целей организации, роли качества продукции в конкурентной борьбе и усложнения места и роли предложения (сэплайсайдеры) в экономике - произошел как бы возврат (на новом историческом уровне) к проблемам производства, осознанию значения материально-технической базы современного производства.
2. Усиление внимания к различным формам демократизации управленческих функций, участие рядовых работников в управлении, в прибылях
3. Возрастание влияния международных внешних условий, интернационализация управления. Возникает проблема «стыковки» местного (национального) и международного типов управления, пределов универсальности методов менеджмента, учет неустраняемых национальных стилей менеджмента.

Начавшийся новый этап экономического развития получил название постиндустриальной эпохи. Один из самых авторитетных исследователей менеджмента П. Друкер образно назвал ее «эпохой без закономерностей». Одним из направлений поиска является выведение общих принципов повеления сложных систем с помощью синергетической методологии, которая включает в себя принципы нелинейности, бифуркации и самоорганизации, незамкнутость экономических систем, неравновесность экономических процессов, неединственность экономических эволюций (управленческих решений). Это движение в общем менеджменте получило название «эволюционный менеджмент». В качестве одного из ярких примеров синергизма, подчеркивающих универсальность принципов эволюции, можно привести факт возникновения дополнительной стоимости, которая появляется в результате слияния (объединения) двух и более фирм. Возникает кооперативный экономический эффект. Синергизм не всегда очевиден и это делает слияние более сложной проблемой, чем обычные инвестиции и (или) инновации.

Если взять принцип самоорганизации, то в качестве другого примера можно рассмотреть следующее положение: имеет место все более осознаваемое стремление предприятий обеспечить многообразие реакций («смотреть и в зеркало и в окно»), адекватное многообразию внешних воздействий, при которых организация сможет проводить осознанную стратегию достижения целей. А рост внутренней энергетики обеспечивается использованием положительного эффекта масштаба и внутренней взаимосвязью видов деятельности, за счет чего снижаются затраты ресурсов на обеспечение внешней стратегии. Исследователь организационного поведения А. Чандлер обозначил этот принцип как «масштабы и многообразие».

Если появление каждой конкретной идеи нововведения является данью случайности, то статистически вся их совокупность позволяет поддерживать функционирование и развитие большой (макроэкономической) системы и обеспечивает закономерное направление эволюции. Как только многообразие идей иссякает, например, в условиях монополизма или неконкурентной среды, а управляющий уровень воздействия неадекватен (например, бюрократизирован или коррумпирован), система разрушается.

В числе других моментов «нового менеджмента» можно назвать еще следующие:

- управление качеством в условиях глобализации;
- нарастание многообразия рабочей силы (в том числе появление так называемого «жесткого стиля управления»);
- «открытый» менеджмент;

- «отпочкование» все новых видов специального менеджмента и выход его за пределы фирмы

Лекция 6. Характеристика социальной сущности управления

Принципы и функции управления.

Содержание

1. Характеристика социальной сущности управления
2. Современные принципы управления
3. Принципы управления по Файолю
4. Функции управления

Характеристика социальной сущности управления, в том числе государственного, включает такие черты:

1. Общество как социальная организация - это сложная самоуправляемая система, которая самоуправляется и постоянно находится в движении, не может существовать без наличия непрерывного управления. Поэтому управление является способом существования социальной организации, ее имманентный элемент.

2. Управление – особая социальная функция, которая возникает из потребностей самого общества как самоуправляемой системы (которая самоуправляется) и сопровождает всю историю общества, набирая политический характер и соответствующие государственные формы в обществе социального расслоения. При анализе сущности государственного управления нельзя игнорировать его политический аспект.

3. Каждому типу социальной организации, конкретно-историческому обществу присущие свое содержание, свои специфические процессы, формы и методы управления. Поэтому содержание управления нельзя оторвать от среды его функционирования.

4. Социальное управление - элемент системы общественного отношения и его характер и содержание зависят от их сущности. В свою очередь социальное управление сводится к упорядочению и развитию общественного отношения.

5. С переходом в постиндустриальное общество, развитием научно-технической революции, ростом и осложнением техники и технологии производства значительно возрастает удельный вес управления вещами и процессами производства. В этих условиях человек должен раскрыть весь свой творческий потенциал, лишь бы успешно выполнить новые трудовые функции и социальные обязанности, а ее роль как социального существа и участие в управлении людьми не только не будет уменьшаться, а, наоборот, будет возрастать.

6. "Материальное" содержание управления как социальной функции оказывается прежде всего в организаторской деятельности и это одна из главных черт государственного управления. Организующая деятельность реализуется путем объединения, согласование, регулирование, координации, контроля, а также властно-регулирующими и мерами принуждения государства. Организационное содержание управления наиболее четко выражается в планировании коллективных усилий и распределении обязанностей их участников в достижении конкретных целей, в распорядительстве, т.е. в регулировании повседневной деятельности коллективов, в контроле за ходом осуществления поставленной цели, в организационном обеспечении всех стадий управленческого процесса.

Т.е. управление - это прежде всего организация действий по координации, объединению в систему специализированных усилий группы людей.

7. Цель является важнейшей характеристикой управления - определением его назначения. Собственное ради определенных достижений и осуществляется управление. Нельзя считать управлением бесцельные преобразования, поскольку они являются бессодержательными.

8. Только динамическое целеполагание и целенаправленные действия могут обеспечить прогресс общества. Так называемый период застоя бывшего советского общества отмечался наличием лишь отрицательных обратных связей в структурном отношении, а в функциональном - постоянством задач управление, невоспринятых народом, сохранением предыдущей качественной определенности без учета требований изменения внешней среды, общественного застоя, а не развития, статики, не движения, которое противоречит самой природе человеческого общества. Крах такой системы был неминуемым.

Любая самоуправляемая система, в том числе и социальная, должен иметь по крайней мере свойство гомеостаза, т.е. способность сохранять в относительной постоянности свои основные параметры в условиях изменения среды. Однако гомеостазис не является достаточным признаком системы управления. Сложные системы управления в обществе должны быть способными в процессе развития переходить с одного качественного состояния к другому, поддерживать динамическую равновесную с окружением, обеспечивать современное и эффективное приведения общества к соответствию с присущими ему объективными закономерностями и тенденциями постепенного развития. Природно-исторический процесс в основном так и развивался от одного - низшей - степени, ко второй - высшей. Опыт истории (бывшего социалистического лагеря) поставил совсем новую задачу - вернуть общество к качественным параметрам предпринимательской общественно-экономической формации. Подобные задачи социальные системы управления никогда не решали, и вдобавок они противоречат общей объективной тенденции развития человечества, которое и привело к глубокому кризису постсоциалистического общества. В данном случае

целью управления есть не повышение организованности системы, и развития, а разрушение структуры. С этой задачей новые субъекты управления успешно управились. Можно предположить, что это промежуточный этап процесса управления с целью реорганизации систем, но пока что не видно целесообразности и полезности эффекта управленческого влияния.

9. Упорядочение общественного отношения, сохранение их постоянства и целесообразности в развитии для конкретно-исторического общества обеспечивается организующей ролью управления, но для практического переведения управленческого влияния в направлении, которое определяется социальными задачами, для обеспечения надлежащего социального поведения индивидов необходимый авторитет, власть. И в социальной организации управления выступает как организующий процесс реализации власти, как ее динамика. Нет общества без управления, как и нет управления в обществе без господствующей воли, власти, авторитета.

Таким образом, власть выступает как функциональное свойство, имманентное качество социальной организации, и реализуется она через социальное управление. Это означает, что управление в ракурсе общественного отношения может осуществляться на основе подчиненности, единства воли участников общей деятельности. Совокупная воля подчиняет себе индивидуальные воле, властвующий навязывает свою волю подвластному, руководит действиями и поступками индивидов, т.е. осуществляет управление людьми.

10. Практическое осуществление управленческих процессов зависит от имеющихся общественных условий, а последние в конечном счете обусловленные материальными условиями жизни общества. И поскольку управленческая деятельность - это субъективная деятельность людей, затем она зависит и от общественного опыта, уровня культуры и сознания людей, зрелости общества, его технических возможностей, оптимальности и масштабности социальных задач и др.

Объектом управленческих отношений являются обеспечения (в конечном итоге - создание) оптимальных организационных условий общей, комбинированной деятельности людей, направленной, как известно, на достижение определенного общего результата. Это означает, что управление, управленческие отношения возникают там, где осуществляется любая (производственная, научная, духовная да и самая управленческая) общая работа.

Современные принципы управления.

Восемь принципов менеджмента качества - реализация на практике
Восемь принципов менеджмента качества являются главной и неотъемлемой частью стандартов ИСО 9000 версии 2000 г. для анализа со стороны руководства и выполнения предупреждающих действий. Эти принципы не только создают фундамент для остальных положений этих стандартов, но, что более важно, дают высшему руководству основу для внедрения хорошей практики управления с целью поддержания системы менеджмента организации. В статье он показывает, что каждый принцип занимает свое место в

менеджменте организации, но главное преимущество может быть получено только при рассмотрении этих принципов как совокупности возможностей, которую высшее руководство может использовать и развивать для выгоды организации.

Когда в ИСО было принято решение о пересмотре стандартов ИСО серии 9000, то привлеченные к этой работе специалисты, руководствуясь собственным опытом и знаниями, пришли к выводу, что именно принципы менеджмента качества станут тем инструментом, который поможет организациям в постоянном улучшении.

Организация, чтобы получить от применения стандартов ИСО 9000:2000 как можно больше, должна сначала изучить и внедрить стандарты ИСО 9000 и ИСО 9001. Для лучшего понимания принципов и методологии стандартов новой версии их пользователю следует начать с введения основных разделов стандарта ИСО 9000 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь". Там он найдет ссылки для "заинтересованных сторон", которые более подробно объяснены в стандарте ИСО 9004 "Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности", которые следует принимать во внимание при внедрении системы менеджмента, основанной на стандарте ИСО 9001 в сочетании со следующими восьмью принципами менеджмента качества:

ориентация на потребителя;

лидерство руководителя;

вовлечение работников;

процессный подход;

системный подход к менеджменту;

постоянное улучшение;

принятие решений, основанное на фактах;

взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Восемь принципов менеджмента качества - это основные принципы стандартов ИСО 9000:2000, являющимися на сегодня базовыми стандартами систем менеджмента. Высшее руководство организации должно внедрять эти стандарты, контролировать и анализировать их действие, принимая во внимание при внедрении или актуализации системы менеджмента концепцию и методологию, вытекающие из вышеперечисленных принципов. Чтобы внедрение стандартов ИСО 9000:2000 дало результат, требуется ясное понимание сущности этих принципов, и как они работают в сочетании с требованиями стандарта ИСО 9001 "Системы менеджмента качества. Требования".

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие запросы, выполнять их требования и стремиться превзойти ожидания.

Организация не может существовать без потребителей. Существует много аспектов ее взаимоотношений с потребителями, но, возможно, самым важным из них является осознание

их текущих и будущих требований и ожиданий. Поняв их, организация будет способна сконцентрировать свои усилия на выполнении текущих требований потребителей и планировать свою деятельность, ориентируясь на их ожидания и прибегая в некоторых случаях к помощи своих поставщиков.

Очень важно, чтобы высшее руководство организации стратегически предвидело общие и рыночные запросы настоящих и будущих потребителей для составления перспективных планов и заключения договоров с целью удовлетворения этих запросов.

Ясно, что взаимоотношения с потребителями являются ключевым фактором в достижении благополучия для обеих сторон. Эти взаимоотношения проверяются с целью определения степени удовлетворенности потребителя продукцией организации с учетом уровня сервиса при ее поставке. Результаты этих проверок могут дать полезную информацию, которую высшее руководство использует затем для выработки перспективной стратегии организации и планирования необходимых ресурсов.

Во взаимоотношениях с потребителями важное место занимает также обмен информацией, который должен иметь двусторонний характер, чтобы потребитель ясно представлял себе, как он может запросить помощь и к кому при этом следует обращаться.

ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ

Руководители устанавливают единство цели и направления деятельности организации. Они должны создавать и поддерживать такую внутреннюю среду, при которой персонал может быть полностью вовлечен в решение задач организации.

Во введении к стандарту ИСО 9001:2000 говорится: "Для создания системы менеджмента качества требуется стратегическое решение организации". Стратегия должна быть согласована и доведена до сведения персонала руководителями организации. Особенно тщательно должен быть рассмотрен и безоговорочно принят большинством представителей высшего руководства раздел 5 "Ответственность руководства" стандарта ИСО 9001. Только при надлежащем обмене информацией в рамках организации можно добиться реализации политики, установления и контроля выполнения целей, что придаст импульс к улучшению деятельности организации и обеспечит мотивацию сотрудников в стремлении к лучшей жизни.

Хотя высшее руководство несет полную ответственность за всю систему менеджмента, особое внимание следует уделять п. 4.1 "Общие требования" раздела 4 "Система менеджмента качества" стандарта ИСО 9001, который следует использовать в качестве проверочного при разработке системы менеджмента качества. Высшее руководство должно также иметь в виду, что оно отвечает за ресурсы (п. 5.1д), поэтому весь раздел 6 "Менеджмент ресурсов" также должен приниматься во внимание.

Ясное понимание высшим руководством всего происходящего в организации, включая текущие и будущие запросы потребителей, возможно, когда оно вовлечено в процесс "анализа со стороны руководства". Стратегическая деятельность руководства в соответствии со стандартами ИСО 9000:2000 должна быть нацелена на постоянные улучшения. Только в этом случае можно достигнуть удовлетворенности потребителя. Руководству также необходимо учитывать потребности и ожидания всех заинтересованных сторон, перечисленных в стандарте ИСО 9004, в частности потребителей и конечных пользователей, работников организации, поставщиков и партнеров, акционеров, общества.

ВОВЛЕЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение в работу дает возможность с выгодой использовать их способности.

Персонал - основа любой организации. Без работников организация не сможет существовать, хотя обращение с ними временами оставляет желать лучшего. Стандарты ИСО 9000 теперь адресованы и к этой, таящей свои проблемы, сфере, так как содержат требование, чтобы до работников доводилась вся необходимая информация, и чтобы они осознавали значимость и важность своей работы, способствуя тем самым достижению, как собственных целей, так и целей организации.

Стандарт ИСО 9001 устанавливает требование компетентности персонала всех уровней. Необходимо удостовериться, что квалификация каждого работника достаточна для эффективного выполнения им своих обязанностей. И неважно, как эта квалификация получена - важно ее наличие.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Процессный подход является одним из краеугольных камней стандарта. Процесс следует рассматривать с точки зрения вопроса "что происходит?" в организации при изготовлении продукции или предоставлении услуги, иными словами, что сделать, чтобы поставить продукцию или услугу потребителю?

Организация должна обеспечить своих потребителей тем, что является предметом договора. И независимо от того, выпускает ли организация продукцию или предоставляет услуги, она должна рассматривать себя обслуживающей организацией - единственное различие в конечном продукте. Все подразделения организации должны функционировать как одна команда, имеющая общую цель.

Поэтому процессы должны "пронизывать" всю структуру организации, а не действовать только в подразделениях, непосредственно связанных с изготовлением продукции или предоставлением услуги. Важно установить взаимодействие всех процессов, которые по отношению друг к другу являются "входными" или "выходными" процессами. Весь комплекс процессов следует рассматривать как единую систему, ни один из элементов которой не существует изолированно.

Кроме того, для каждого процесса организации должны быть определены операции и выявлены связанные с ними опасности и риски, что позволит разработать документацию, соответствующую компетенции персонала, занятого в процессе.

Недостаточно идентифицировать процессы - ими надо управлять. Для этого организации следует понять, насколько процессы взаимосвязаны и как их объединить в систему. Кроме того, чтобы процессы функционировали результативно, организация должна ответить на следующие вопросы:

- Кто отвечает или кто является владельцем процесса?
- Уверен ли этот сотрудник, что процесс протекает в нужной последовательности и результативно взаимодействует с другими процессами?

- Кто отвечает за обеспечение процесса ресурсами (персоналом и оборудованием), необходимыми для его результативного выполнения?
- Кто отвечает за измерение и мониторинг процесса?
- Кто отвечает за улучшение процесса, если это необходимо?

Периодически проводя такой анализ, руководство обеспечит уверенность, что процессы функционируют в соответствии с принятой политикой и обеспечивают достижение целей, продиктованных требованиями бизнеса. Именно поэтому должно быть ясное представление, как управлять процессами, как следует распределить в организации обязанности, ответственность и полномочия, необходимые для обеспечения максимальной степени результативности и эффективности процессов.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ

Недостаточно идентифицировать процессы - ими надо управлять. Для этого организации следует понять, насколько процессы взаимосвязаны и как их объединить в систему. Кроме того, чтобы процессы функционировали результативно, организация должна ответить на следующие вопросы:

- Кто отвечает или кто является владельцем процесса?
- Уверен ли этот сотрудник, что процесс протекает в нужной последовательности и результативно взаимодействует с другими процессами?
- Кто отвечает за обеспечение процесса ресурсами (персоналом и оборудованием), необходимыми для его результативного выполнения?
- Кто отвечает за измерение и мониторинг процесса?
- Кто отвечает за улучшение процесса, если это необходимо?

Периодически проводя такой анализ, руководство обеспечит уверенность, что процессы функционируют в соответствии с принятой политикой и обеспечивают достижение целей, продиктованных требованиями бизнеса. Именно поэтому должно быть ясное представление, как управлять процессами, как следует распределить в организации обязанности, ответственность и полномочия, необходимые для обеспечения максимальной степени результативности и эффективности процессов.

Файоль сформулировал **14 принципов управления:**

1.Разделение труда. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же затратах усилий. Разделение труда непосредственно связано со специализацией.

Этот принцип, может быть, применим как для сферы производственного, так и управленческого труда. Разделение труда эффективно до определенных размеров, при достижении которых оно не приносит желаемых результатов.

2.Полномочия и ответственность. Полномочия — это право распоряжаться ресурсами предприятия (организации), а также право направлять усилия сотрудников на выполнение

порученных заданий. Ответственность представляет собой обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Полномочия являются инструментом власти. Под властью понималось право отдавать приказы. Власть непосредственно связана с ответственностью. Различают должностную (официальную) власть и личную власть, вытекающую из индивидуальных качеств работника.

В современных условиях этот принцип звучит так: полномочия (права) должны соответствовать ответственности.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает достижение выполнения соглашений, заключенных между предприятием и его работниками, в том числе и повиновение. В случае нарушения дисциплины к работникам могут применяться санкции.

Файоль считал обязательным соблюдение дисциплины, как для руководителей всех рангов, так и для рабочих. Он указывал на то, что дисциплина такова, каков руководитель.

4. Единоначалие (единство распорядительства). Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя. Кроме того, он должен уважать авторитет руководителя.

Сформулировав этот принцип, Файоль вошел в противоречие с рекомендациями Тейлора, который считал, что рабочие могут подчиняться разным функциональным руководителям.

5. Единство направления (дирекции). Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна иметь план и одного руководителя. При наличии нескольких групп для координации их деятельности необходим единый план, утвержденный вышестоящим руководством. Файоль подчеркивал: «Один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель».

6. Подчиненность личных (индивидуальных) интересов — общим. Интересы одного работника или группы работников должны быть направлены на выполнение интересов всего предприятия и не должны превалировать над ними. В случае возникновения противоречий в интересах — задачей руководителя является их примирение.

7. Вознаграждение персонала, т. е. цена оказываемых услуг. Работники должны получать справедливую зарплату за свой труд. Это в одинаковой степени относится и к рабочим, и к управляющим.

8. Централизация. На предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией, которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности.

Небольшие предприятия имеют высокую степень, централизации, а крупные — меньшую. Выбор правильного соотношения между централизацией и децентрализацией позволяет достичь наилучших результатов.

9. Складная цепь (иерархия). Складная цепь — это ряд руководящих работников, находящихся на разных уровнях иерархии (от высших руководителей до руководителей низового звена). Складная цепь определяет подчинение работников. Иерархическая система управления является необходимой, но если она наносит ущерб интересам предприятия, то ее необходимо усовершенствовать.

Рациональная структура управления организацией требует наличия наряду с иерархией горизонтальных связей.

10. Порядок. Файоль подразделял порядок на «материальный» и «социальный». Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым. Для этого руководитель должен хорошо знать своих подчиненных и их потребности. Коротко этот принцип можно сформулировать так: «место — для всего и все на своем месте».

11. Справедливость. Справедливость — это сочетание доброты и правосудия. Работник, чувствующий справедливое к себе отношение, испытывает преданность к фирме и старается трудиться с полной отдачей.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Для предприятия наиболее предпочтительными являются работники, которые держатся за свое место. Высокая текучесть кадров характеризует плохую работу управленческого персонала, снижает эффективность

работы предприятия. Кроме того, этот принцип говорит о том, что работнику необходимо определенное время для овладения требуемыми навыками на должном профессиональном уровне. В процветающей компании управленческий персонал является стабильным.

13.Инициатива. Проявление предприимчивости и инициативы не только руководителями, но и всеми работниками предприятия. Претворение в жизнь данного принципа часто требует от администрации «поступиться личным тщеславием».

14.Корпоративный дух. Сила предприятия в гармонии («единении») всех работников предприятия, Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Напротив, считал он, руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.

Предложенная Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса. Файоль подчеркивал универсальность принципов управления, не ограничивая их применение только сферой производства. Файоль считал, что предложенная им система принципов не может быть окончательно сформулирована. Она должна оставаться открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе и обобщении. Файоль отмечал, что применение принципов на практике — это «трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры». Многие из приведенных выше признаков не утратили своей актуальности и в настоящее время, несмотря на произошедшие за последние десятилетия изменения.

Функция - широко распространенное слово, имеющее множество значений. Функция (лат.functio) - это обязанность, круг деятельности, назначение, роль. Данное понятие используется во всех областях знаний и во всех сферах деятельности.

В политэкономии под функцией понимают конкретную форму проявления сущности; в философии - внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений; в биологии - работу, производимую органом, организмом; в математике - зависимость одной переменной от другой.

Большинство людей планируют свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организует ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций. Т.е. управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

В социально-экономических системах понятие “функция” также широко применяется к системе в целом, объекту и субъекту управления, отдельным подсистемам и видам деятельности. Функции занимают особое место в системе менеджмента и играют ключевую роль в ее формировании. В данной работе рассматривается весь комплекс функций менеджмента, критерии их выделения и взаимосвязь между ними. Приводятся основы функционального моделирования систем менеджмента, содержатся рекомендации, как работать с функциями менеджмента и как при помощи функций создать эффективно работающий аппарат управления.

Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности или объективно необходимый вид отношений между людьми как области проявления сущности менеджмента.

Функция менеджмента как возможная область формирования управляющего воздействия предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы. Поэтому функция рассматривается как объективно необходимая область процесса управления, имеющего временную и пространственную определенность и конечную результативность.

Деление единого процесса управления на относительно обособленные, но в то же время неразрывно связанные функции необходимо при описании системы управления как интегрированного процесса, направленного на достижение четко определенной цели.

Функции управляющей системы, т.е. менеджмента как такового, определяет всего несколько видов функций. Самый принципиальный подход - подход американской школы:

1. Планирование;
2. Организация;
3. Стимулирование;
4. Контроль.

Они распространились в Европе, в меньшей степени в Азии, а сейчас - в

России.

В ГУУ определены другие функции - расширенные (см. таблицу 1).

Таблица 1. Основные функции менеджмента и средства воздействия.

Основные функции	Приоритетные средства воздействия
Целеполагание	Потребности, миссии, цели, потенциал, ресурсы, результаты, информация
Стратегополагание	Стратегия, тактика, инновация, потенциал, ресурсы, организация, информация
Планирование	Гипотеза, концепция, прогноз, программа, план
Регулирование	Закон, регламент, стандарт, норматив, налог, льготы, штрафы, пошлины, лицензия, информация
Организация	Процесс, система, структура, технология, ресурсы, коммуникации, информация, метод
Координация	Согласование, сбалансированность, равновесие, страхование, резервирование, управляемость
Мотивация и активизация	Потребность, интересы, мотивы, методы, ожидания, установки, власть, лидерство, стиль
Стимулирование	Мотивы, стимулы, методы, рычаги, механизм, льготы, штрафы, карьера
Гуманизация	Этика, культура, традиции, образованность, правовое сознание, профессионализм
Обеспечение корпоративности	Ценности, атмосфера, лидерство, убеждения, климат, совместимость, карьера
Контроль	Нормы, правила, инструкции, технология, анализ
Оценка	Показатели, критерии, процедуры, экспертиза

В данной работе были рассмотрены основные функции менеджмента, сущность и содержание функций, их взаимосвязь, а также функции процесса в системе менеджмента.

Без проявления функций управления невозможно нормальное функционирование организации или предприятия, поэтому изучению и анализу функций управления нужно уделять достаточное внимание.

Сущность и содержание функций менеджмента

Функции управления - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ.

Как видно, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Таким образом, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. Это и есть функции управления. Хотя со временем техника управления и усовершенствовалась, основополагающие управленческие функции остались сравнительно неизменными.

Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности - это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом. В этом суть процессного подхода к исследованию функций менеджмента.

Анри Файоль, которому принадлежит разработка теории административного управления, в начале XX в. выделил пять исходных функций, или элементов, административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль.

Но очень часто говорят лишь о четырех функциях управления - планирование, организация, мотивация и контроль.

Концепция российского менеджмента как процесса выполнения взаимосвязанных функций планирования, организации, координирования и регулирования, мотивации, контроля объединила ряд теорий управления, в частности, школу научного управления, административную теорию, бихевиористическую школу, исследующую тенденции поведения людей исходя из развития потребностей и формирующейся теории мотивации. В дальнейшем развитии процессная модель менеджмента уточнялась и расширялась, углублялась вследствие применения к менеджменту методологии системного и ситуационного подходов, социологических исследований, экономико-математических методов и моделирования.

Сущностная характеристика менеджмента - это функция или вид деятельности по руководству людьми. Эту особенность любого вида управления отмечала Мэри Паркер Фоллет в определении менеджмента как обеспечения выполнения работы с помощью других лиц. В процессе развития менеджмента сущность управления получила трактовку "воздействия" на людей для согласования и упорядочения их действий в совместном труде посредством мотивации поведения.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции, выступающие общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами. Процесс воздействия будет реальным при его завершении в производственно-хозяйственной деятельности, где применяются любые средства взаимодействия: цели, стратегии, методы, структуры управления. Поэтому процесс управления может быть рассмотрен как процесс взаимодействия субъекта и объекта управления, где реализуются идеи субъекта, т.е. менеджера. Данная группа функций объединяется процессом выработки и реализации управленческого решения, имеющим универсальные этапы в определенной их последовательности, которые можно трактовать как группы функций менеджмента, т.е. видов деятельности по выработке и реализации управленческих решений.

Сущностная особенность менеджмента обуславливает наличие менеджера - субъекта управления, профессионального управляющего, прошедшего специальную подготовку, дающую ему право на выполнение функций по руководству людьми.

В рыночных условиях должны закрепляться не только функции, но и ресурсы, связанные с выполнением данных функций и принятием решений, конкретные виды ответственности за результативность менеджмента.

Для менеджеров знание взаимосвязи и взаимодействия групп функций менеджмента создает условия принятия правильных решений в области формирования и функционирования систем менеджмента.

Отметим главные особенности функций менеджмента. Отношения управления в рыночной экономике многогранны, многослойны, ибо отражают разные грани социально-экономических отношений между людьми и коллективами, занятыми в производственных и непроизводственных сферах деятельности организаций различных форм собственности.

Важная особенность функций менеджмента, обусловленная спецификой российской экономики, заключается в потребности высокой степени адаптивности к изменениям внешней и внутренней среды.

Переходный этап развития рыночной экономики России характеризуется особым характером взаимодействия рыночных рычагов управления и системы государственного регулирования. Поэтому функции менеджмента, помимо их интеграционной роли, обеспечивают адаптацию производственно-хозяйственных систем к новым и часто изменяющимся государственным регулятором, а также адаптацию к новым рыночным условиям во всех сферах хозяйственной и социальной деятельности.

Под адаптивностью понимается способность сохранения качественной определенности функции менеджмента при изменениях социально-экономической среды. В систему адаптивных элементов системы менеджмента включается вся совокупность средств воздействия: целевые, регулирующие, координирующие, активизирующие, мотивирующие, контролирующие, самоорганизующие. Отсюда следует, что система средств воздействия и взаимодействия по каждой функции должна обладать гибкостью и обеспечивать меньшие потери ресурсов при изменении социально-экономических и организационно-технических факторов.

Следует отметить и процессы адаптации к ошибочным решениям и негативным явлениям в системе управления. Так, нынешняя практика реформирования производственных отношений (одномоментный отпуск цен, введение законодательных актов задним числом, отсутствие механизмов их реализации) вызывает возмущение экономической среды и адаптацию к данным условиям низших звеньев (сокрытие доходов, неуплата налогов, неисполнение государственных решений).

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс.

Основные функции менеджмента.

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы.

На рисунке 1 показан состав и взаимосвязь современных функций, формирующих процесс управления. Каждый из 6 блоков функций представляет собой обособленный этап процесса управления объектом, фирмой, корпорацией. В каждом блоке два вида функций, взаимосвязанных между собой и взаимодополняющих друг друга. При одном и том же назначении функции каждого блока отражают особенности, характерные для менеджмента разных сфер управляемой деятельности, разных уровней управления и объектов.

Рис.1. Взаимосвязь между основными функциями менеджмента

Функции интересны тем, что в систематизированном виде могут дать полное представление о процессах мотивации, воздействия и взаимодействия от зарождения идей до их реализации, оценки результата и появления последствий. Основные функции характеризуют воздействие, обуславливая его определяющие средства, реализация которых может обеспечить требуемый результат.

Целеполагание как основная функция менеджмента ориентирует производственно-хозяйственную систему во времени и пространстве. Ее назначение - постановка, определение и формулирование целей управления в соответствии с потребностью общества в производимой фирмой продукции (услугах), в обосновании ресурсообеспеченности целей и реализуемости в соответствии с имеющимся потенциалом.

Цели - конкретные желаемые результаты, которых стремится достичь коллектив в процессе совместной деятельности. Выделяются экономические, социальные,

маркетинговые, инновационные, инвестиционные и другие цели. Их состав и взаимообусловленность определяются назначением структурной деятельности.

Осознание общей цели, сопричастность к процессу ее достижения и получение выгоды от конечного состояния системы выступают воздействующими стимулами.

Постоянный контроль целей и результатов их достижения позволяет уточнить промежуточные цели, порядок их важности и характер выработанной стратегии. Таким образом, цели и стратегии их достижения тесным образом взаимосвязаны, корректировка или уточнение одной из данных категорий сразу же непосредственно отражается на другой. В процессе управления осуществляется постоянный процесс их согласования, определения взаимного соответствия.

Стратегия управления разрабатывается на длительный период, но может разрабатываться и на текущий период при коренных поворотах в хозяйственной политике. Стратегия управления свойственна как крупным, так и малым предприятиям, любым формам хозяйствования.

При оценке любого средства воздействия менеджер анализирует процесс управления по всем его стадиям и основным функциям.

Планирование как основная функция менеджмента представляет собой виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей. Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

Концепция - идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая теоретическая экономическая проблема до ее воплощения в экономике проходит стадию формирования концепции.

Прогноз - научное предвидение возможного состояния фирмы, корпорации, экономики, общества в будущем. Прогнозы в бизнесе разрабатываются по сложным социально-экономическим проблемам, как правило, на долгосрочный или среднесрочный период. Чаще всего прогноз используется в стратегическом управлении.

Программа - законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью, имеющий конкретный конечный результат, требующий привлечения значительных ресурсов, осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики. Формирование целевых комплексных программ в бизнесе и их реализация играют все возрастающую роль в процессах управления в разных сферах экономики и научных исследованиях.

Регулирование - вид деятельности по поддержанию режимов функционирования социально-экономической системы в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций. В процессе регулирования вырабатываются средства воздействия и механизмы реализации взаимодействия государственных и рыночных регуляторов. Данная функция адаптирует менеджмент к устанавливаемым государством параметрам, таким, как налоги, процентные ставки, тарифы, валютный курс, и обеспечивает реагирование на изменения макроэкономических параметров: уровня занятости, уровня инфляции, изменения динамики валового внутреннего продукта.

Регулирование как основная функция имеет самостоятельное содержание, и ее нельзя рассматривать как часть системы государственного регулирования. Через функции проявляется непосредственная связь разных видов социального управления.

Содержание функции регулирования по уровням менеджмента изменяется; чем ниже уровень управления, например уровень филиала или цеха, тем в большей степени данной функции свойственна деятельность по обеспечению непрерывности производственных и обслуживающих процессов, поддержание движения материальных, трудовых, информационных, финансовых потоков.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации в изменениях внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления - формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности: компетенции, т.е. возможностей или границ действий и принятия решений; полномочий, т.е. прав на принятие решений; ответственности, т.е. меры и формы ответственности и санкций за последствия принятых решений. На базе этих данных устанавливаются перечень и профессиональный состав персонала и создается система информационного обеспечения. При этом формируются уровни управления, подразделения или звенья по уровням управления и система связей между ними. Звено системы управления рассматривается как обособленный элемент по критерию специализации и комбинации функций по объему и масштабу полномочий управления. В качестве звена может выступать должность, отдел, служба, подразделение. Состав звеньев в системе управления разнообразен. Приоритет при характеристике звена отдается критериям вида функций и объема полномочий.

По таким критериям различают линейные звенья (руководитель фирмы, цеха), функциональные (планово-экономический отдел), линейно-функциональное звено (главный инженер), функционально-линейное звено (руководитель творческой группы). Следует отметить, что связи между звеньями и место звена в иерархии системы управления определяются критериями формирования системы, среди которых важнейшими выступают: целесообразность интеграции функций, управляемость, производственные и жизненные циклы изделий.

Координация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях. В организациях, ориентированных на долговременное функционирование, координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе реализации данной функции осуществляется координация преимущественно внешних связей руководителями высших уровней отраслевого, регионального, муниципального управления.

В других случаях, например при формировании программно-ориентированных систем типа творческих групп, координация становится основной организующей функцией, ибо в данных системах требуется не жесткая формализация, а лишь согласованность творческих усилий, целенаправленность на идеи, их мотивированность.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию

производственной деятельности работника. В качестве примера можно указать особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов - ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы.

Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных (самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление). Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению. Для удовлетворения высших потребностей предварительно должны быть удовлетворены первичные потребности, и необходима высокая производственная и управленческая культура.

Стимулирование - основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и фирм.

Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников. Самый чувствительный стимул, применяемый к работнику - размер заработной платы и своевременность ее выплаты. Размер заработной платы сопоставляется с прожиточным минимумом с учетом цен на формирование потребительской корзины и другими показателями и служит критерием уровня жизни населения. О недейственности экономических стимулов в период спада производства и кризиса, переживаемого экономикой России на стадии реформирования, свидетельствует значительный разрыв в доходах (в 36 раз) между богатыми и бедными.

Гуманизация как основная функция менеджмента отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента. Как уже отмечалось, человек в системе менеджмента - не только фактор производства и средство достижения цели, но и цель менеджмента. Поэтому функция гуманизации управленческих отношений и всей системы общественных отношений в условиях переориентации кадров российской экономики на рыночное мышление приобретает особое значение.

В первую очередь гуманизация отношений касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия морали как одной из сторон социальной деятельности человека, особой формы общественных отношений и сознания. Этика как система знаний обобщает и систематизирует принципы морали, формируемые в процессе развития общества, представляет собой основу нравственного воспитания, формирования активной жизненной позиции.

Состав черт профессиональной этики определяется как кодекс предпринимателя или менеджера. Предполагается, что предприниматель:

- убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других и общества в целом;
- исходит из того что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую личность как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественное движение, социальный порядок, законы;
- доверяет себе и другим, уважает компетентность и профессионализм;
- ценит образование, науку и технику, информатику, культуру, экологию;
- стремится к нововведениям;
- является гуманистом.

Такие черты культурного человека, как вежливость, тактичность, деликатность, должны быть нормой поведения. Доброжелательность, чувство меры, умение управлять эмоциями, стрессами формируют цивилизованный стиль поведения и благоприятный имидж предпринимателя и менеджера.

Важное место в составе функции гуманизации занимает деятельность по формированию и развитию культуры фирмы, культуры управления. При этом исследуются влияние культуры общества на менеджмент и воздействие менеджмента на формирование корпоративной культуры управления (деятельности, поведения, общения).

Американские модели менеджмента, ориентированного на высокие показатели, опираются на два ключевых стимула: участие персонала в распределении прибыли и переход предприятия в собственность работников. В литературе приводятся примеры попыток применения американскими фирмами некоторых японских систем, например кружков качества и статистического контроля производственного процесса, которые оказались малоуспешными из-за резких различий в культуре американских и японских компаний.

Корпоратизм – это метод хозяйствования, развития экономики и социальных отношений сообщества, совокупность этических и правовых норм поведения индивидуума в сообществе; это договорное сообщество, в котором главным фактором роста благосостояния человека является баланс личных и корпоративных интересов.

Корпоративность как новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, ее социально-психологического климата, обеспечивающего решение проблемы удовлетворенности персонала своим трудом, общением, совместной работой с коллегами и непосредственным руководителем. Предусматривается также формирование корпоративной системы целевой ориентации и целевой направленности, что обеспечивается через воспитание и убеждение, осознание общности идей и интересов.

Корпоратизм предполагает формирование корпоративной культуры, которая призвана способствовать широкому участию персонала в творческих процессах разработки и принятия управленческих решений. Результатом должна стать социальная, экономическая и организационная общность коллектива, коллективный дух, например, предпринимательства или настроенности на нововведения. Общинность или коммуникабельность, патриотизм, склонность к взаимопомощи и поддержке можно рассматривать как традиционно свойственные российскому менеджменту.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Последняя стадия контроля связана с уяснением проблем и причин их возникновения, что и является основанием для активных действий по корректировке отклонений от цели и плана деятельности. Следует отметить, что все рассмотренные стадии функции контроля осуществляются одновременно, т.е. контроль может быть в процессе деятельности и после ее завершения, а система организации контрольной деятельности зависит от конкретной ситуации. В значительной степени эффективность функции контроля определяется методологией, т.е. предварительными исследованиями и разработкой принципов, правил, инструкций, а также критериев оценки и показателей, измеряющих отдельные стороны деятельности и процессы. Кроме того, необходима разработка процедур проведения контрольных операций, подбор и подготовка управленческого персонала, способного к такой работе.

Выполнение функции контроля требует высокой профессиональной подготовки, опыта работы с людьми. Специалист в области контроля должен быть организованным и доброжелательным, что может дать больший эффект, чем жесткий контроль и жесткие

санкции, хотя последнее во многом определяется видом работ, самостоятельностью выполнения и другими ситуационными факторами. Во всяком случае менеджеры отвечают за эффективность своих решений материально, административно, морально, т.е. своим престижем и карьерой.

Функцию контроля исходя из ее роли в процессе управления называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления. Значение данной функции обусловлено природой экономической деятельности менеджеров, которые осуществляют процесс управления этой деятельностью и через деятельность людей в соответствии с объективным характером воспроизводственных процессов и с учетом субъективных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на это развитие.

Характеристика основных функций управления

Функция планирования. Она предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. По сути это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны. Что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются. Обычно организация формирует единый план для управления ее общей деятельностью, но в ее рамках отдельными менеджерами применяются для достижения конкретных целей и задач организации различные методы. Таким образом составлена карта пути, по которому должна пройти организация за конкретный период времени.

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, стратегическое планирование (высший уровень) - это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации.

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется оперативным планированием. Это - основа основ планирования.

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным, или общим, планом, или бизнес-планом функционирования организации.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных - моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияние на план.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность - это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

Функция организации. Она состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определение порядка и условия ее функционирования. Это - процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Цель планирования - это разрешить неопределенность. Тем не менее сколь бы важным ни было планирование - это только начало. Организация, имеющая большое количество разных планов и не имеющая цельной схемы структуры претворения их в жизнь, обречена на неуспех. Дело в том, что функции планирования и организации тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация объединяются. Планирование готовит сцену для того, чтобы реализовать цели организации, а организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди.

Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технология и персонала. Существует ряд элементов, который необходимо структурировать, чтобы организация смогла выполнить свои планы и тем самым достичь свои цели.

Как видно, в независимости от типов и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функций организации:

- 1) определение и детализации целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
- 2) определение видов деятельности по достижении этих целей;
- 3) поручение различных задач индивидуумам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- 4) координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установлении рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство, то есть каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит;
- 5) единство цели - работает ли каждый член организации на общую цель, то есть никто не должен работать против целей организации;
- б) размах контроля или размах менеджмента - отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.

Так, высшие руководители контролируют не более чем десятью подчиненными, тогда как руководители низшего уровня управления могут руководить гораздо большим числом сотрудников. В связи с этим можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может управлять один менеджер), - это время и частота. То есть сколько времени нужно менеджеру проводить с каждым сотрудником и как часто. Естественно, что этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

Таким образом, организация - это вторая функция управления. Из всего множества значений термина "организация" в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

- 1) организация - это структура системы в виде взаимоотношений, прав, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;
- 2) организация - это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

Функция мотивации. Поведение человека всегда мотивированно. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы.

Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Во всех случаях следует искать мотив поведения.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход основывается на вере в то, что сотрудники - всего лишь ресурсы, активы, которыми должны заставить эффективно работать.

Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся тем больше степень удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цель организации своими целями.

Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно. Так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду - высокими. Значит мотивировать сотрудников - это затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино, формируют личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение.

Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Данная окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение к делу работников воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;

во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку, для того чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

Функция контроля. Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, - это контроль.

Контроль, как правил, ассоциируется с властью, командованием, "поймать", "улучшить", "схватить". Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания контроля.

В самом общем виде контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. И тот, кто имеет современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить. Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи, а именно: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативные влияния, либо усилить действие, если результаты позитивные.

Окончательная цель контроля состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии: Эффективность контроля, эффект влияния на людей, выполнение задач контроля, определение границ контроля (рис.2)

Рис.2 Требования-критерии контроля

Различают следующие виды контроля.

1. Предварительный контроль. Он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

В процессе предварительного контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

2. Текущий контроль. Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объект - сотрудники, а сам он является прерогативой их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того, чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями для достижения этих целей.

3. Заключительный контроль. Цель такого контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем - в процессе ее выполнения).

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

Контроль хотя и важен, но может быть весьма дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и поведении контроля следует учитывать ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы:

Понимают ли сотрудники цели организации?

Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?

Представляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, т.к. каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня больше заняты подбором кадров, организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности (т.е. возможности достичь

желаемого результата) и эффективности (возможности достичь результата с наименьшими затратами).

Конкретные функции управления

Конкретные функции управления – это узко специализированные виды управленческой деятельности по управлению конкретными объектами, организациями.

Управление персоналом. Управление персоналом включает в себя целую систему. Система работы с персоналом – это совокупность взаимосвязанных действий по обеспечению управления в труде определенного качества и количества. Такая система предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (подбор, расстановка, контроль и пр.), но и совокупность факторов социально- психологического, неформального характера.

Маркетинг. Маркетинг – это система управления, которая и в методологическом, и в организационном отношении ориентирована на рынок. Существует несколько признаков маркетинга:

- 1) Состояние и динамика спроса и конъюнктуры рынка определяют все процессы функционирования и развития рынка.
- 2) Обеспечение условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, структуре спроса, тенденциям его изменения.
- 3) Активное воздействие на клиентов и потребителей посредством рекламы и формирования имиджа фирмы
- 4) Поиск и реализация конкурентных преимуществ.
- 5) Стратегия и тактика управления определяются условиями рынка. Чаще всего это максимизация потребления, высокая степень удовлетворения потребителя, формирование структуры потребностей, выбор потребителя.

В итоге маркетинг является одним из эффективных типов управления в современных условиях развития экономики.

Управление финансами. Управление финансами заключается в грамотном владении и распоряжении денежными средствами компании или организации.

Список использованной литературы:

1. М.: “ФБК-Пресс”, Под редакцией М.Л.Разу и Ф.М.Русинова, “Менеджмент” (Современный Российский менеджмент),1998г.
2. М.: “Экономика”, Б.З.Мильнер “Организационные структуры управления производством”, 1980г.
3. М.: “Финансы, учет, аудит”, Н.И.Кабушкин “Основы менеджмента”,1997г.
4. М.: “Инфра-М”, “Справочник директора предприятия”,1997г.
5. М.: “Дело”, М.Мескон “Основы менеджмента”,1992г.
6. С.-П.: “Экономпресс”, Смирнов С.В. “Организация управления предприятием,1993г.
7. М.:”ДеКА” , Коротков Э. М. “Концепции менеджмента”, 1997 г

Лекция 7 Структурный подход в организации

Введение.

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в

экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношения друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

Базой для построения организационной структуры управления предприятием является организационная структура производства. Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления производством. Все эти виды сводятся в основном к четырем типам организационных структур: линейным, функциональным, дивизиональным и адаптивным.

1. Понятия, принципы и подходы к построению структуры управления

1.1 Организационная структура и *структура* управления организацией

Построение структуры управления организацией — это важная составная часть общей функции управления — организмовывания, одной из центральных задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации. Ее реализация может потребовать реструктуризации как самой организации, так и ее управляющей системы, а также создания условий для формирования высокочувствительной к изменениям культуры организации. Культура как сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения отражает характер отношений между работающими, т.е. прямо связана с организационной структурой.

Между структурой управления и организационной структурой существует тесная связь: структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми, а структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации. Как правило, мероприятия по проектированию или изменению состава самой организации (разукрупнение, объединение, слияние с другими организациями и др.) вызывают необходимость соответствующих перемен в структуре управления.

1.2 Определение понятий структуры управления

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни. Элементы — это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ.

Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи — это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно — права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей организации.

В соответствии с этим построение организационной структуры управления требует: группировки всех видов работ по функциям, обязанностям или задачам; формирования соответствующих отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей; установления полномочий по принятию решений и отношений между отделами, рабочими группами и индивидуумами по поводу выполнения ими функций, обязанностей и задач; установления каналов коммуникаций и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решений по вертикали и горизонтали. Приведем определение наиболее важных понятий, имеющих непосредственное отношение к построению структуры управления. Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение конкретных задач. Их определяют также как делегированное или присущее данной должности право использовать ресурсы организации. Ответственность — это обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение. Полномочия и ответственность связаны между собой: полномочия без ответственности создают условия

для неограниченной власти и разнузданности, а передача ответственности без предоставления необходимых полномочий — это характеристика безграмотного и безответственного отношения лица к собственным обязанностям. Делегирование — это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Власть — это право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.

Для поведения работников, наделенных властью и правом принимать решения, типичны следующие черты и поведение: понимание целей и стратегии организации, личная ответственность за результаты своего труда, постоянная оценка его эффективности и стремление к поиску путей ее роста, забота о привлечении необходимых ресурсов, инициативная помощь другим работникам в интересах повышения общей эффективности, изменение роли менеджера, выступающего больше как наставник и помощник, а не как администратор.

1.3 Характеристики структуры управления

Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации.

Сложность организационной структуры управления определяется по количеству отделов, групп, квалифицированных специалистов и уровней иерархии. Эти параметры в организациях могут существенно различаться в зависимости от принятого разделения работ и характера связей между ними.

Количество и состав отделов, групп, высококвалифицированных специалистов и уровней иерархии могут меняться при существенных изменениях как в структуре самой организации, так и в ее отношениях с внешней средой. Поэтому, к примеру, увеличение ассортимента выпускаемой продукции может вызвать необходимость пересмотра разделения работ среди управленческого персонала и формирования в составе отделения новых служб, ориентированных на продуктовую, географическую или потребительскую специализацию. Одновременно это может повлиять и на другие параметры структуры управления, например на уровень централизации принятия решений, механизмы координации, сложность.

Формализация характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей, т.е. уровень стандартизации работ внутри организации. Стандарты ограничивают возможности выбора исполнителей, указывая им, что, когда и как надо делать. Работа должна выполняться в соответствии с требованиями, инструкциями, правилами, описанием процедур и операций по всем процессам, протекающим в организации. Их значение при снижении уровня формализации падает и исполнителям предоставляется большая свобода выбора и возможностей принятия собственных решений.

Централизация отражает степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень характеризует, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений. Управление централизовано, если все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие

остальных уровней незначительно. Высокий уровень децентрализации обеспечивает более быструю реакцию на события и принятие ответных мер. К их реализации привлекается большее количество управленцев, что повышает уверенность в решении проблем. Критерии, по которым можно определить реальный уровень децентрализации в управлении организацией, связаны с оценкой системы отношений между исполнителями и менеджерами, между менеджерами разных уровней, между менеджерами и клиентами и т.п.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий. Интеграция осуществляется как по горизонтали, «сцепляя» элементы структуры одного уровня, так и по вертикали, распространяя систему прав сверху вниз.

Развитие и поощрение позитивных горизонтальных связей имеет большое значение для организации, так как позволяет ее членам принимать больше решений и перерабатывать больше информации, не перегружая вертикальную информационную систему; при этом решения могут быть спущены на уровень проблемных групп, комитетов или отделений, вместо того чтобы контролировать их сверху. Вертикальная интеграция базируется на разработке стратегии и использовании прав в рамках правил, процедур и систем планирования. Ее методы — это установление иерархии прав, правил и процедур как механизмов поддержания стандартного поведения, делегирование, создание других координационных механизмов.

1.4 Типовые подходы к построению структур управления

Структуры управления во многих организациях сложились больше исторически, чем в результате целенаправленных усилий по их формированию и улучшению. Несмотря на это, можно выделить два типовых подхода, получившие наибольшее распространение. Первый — это формирование структуры управления исходя из внутреннего строения организаций, деления работ и рационализации управления — иерархический тип. Второй исходит из необходимости постоянного приспособления структуры управления к условиям внешней среды, получивший название органического. При первом подходе главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения:

- 1) четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры.

Органический тип структуры управления отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы.

Главным свойством таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

2. Выбор структуры управления

Решение вопроса о виде структуры управления, ее построении или модификации — это процесс адаптации структуры к внешним условиям (требованиям потребителя и рынка, общества, государственных органов и т.д.) и внутренним факторам развития организации (ее ресурсам, технологии, организации производства и труда, процессам принятия управленческих решений и т.п.). Поэтому выбор типа и вида структуры управления, на которую следует ориентироваться в конкретных условиях организации, осуществляется с учетом ситуационных факторов, к которым относятся: стратегия развития организации, ее размеры, технологии, характеристики окружающей среды.

Стратегия предопределяет структуру управления, которая должна соответствовать намеченным ею изменениям. Если организация приняла план инновационного пути развития, ей потребуется ввести гибкую структуру управления. Если же стратегия нацелена на максимальное сокращение затрат, ей в большей мере подойдет иерархическая структура. Исследования показывают, что стратегия предопределяет характер структуры прежде всего для организации в целом. На уровне подразделений и служб влияние стратегии на структуру ощущается в меньших размерах.

Размеры организации оказывают большое влияние на выбор структуры управления. Как правило, чем больше людей занято на предприятии, тем более вероятно применение структуры иерархического типа, при которой с помощью соответствующих механизмов обеспечиваются координация и контроль их деятельности.

Технологии являются важным фактором, оказывающим воздействие на структуру управления. При рутинном характере технологий чаще всего применяются иерархические структуры; технологии, связанные с неопределенностью, требуют органического построения структур управления. Наибольшее влияние технологии оказывают на структуру тех подразделений организации, которые непосредственно связаны с производством продукции и услуг.

Воздействие окружающей среды на выбор структуры управления разных организаций предопределяется характером и теснотой связи между ними. Чем более динамичным является окружение, тем большей приспособляемости требует оно от организации. Чаще всего эта связь выражается в применении различных комбинаций иерархического и органического типов структур управления.

Решая вопрос о том, какие отделы и службы должны быть в структуре управления, организации учитывают разделение работ, принятое в структуре организации. Выбор той или иной формы разделения работ зависит от размера и стадии жизненного цикла организации, а также от характера и разнообразия видов ее деятельности. Увеличение ассортимента выпускаемой продукции и видов деятельности вызывает необходимость пересмотра разделения работ среди управленческого персонала. Так, если организация производит один вид продукции или услуг, она может эффективно использовать функциональное разделение управленческих работ и централизованный подход к принятию решений. Рост разнообразия видов деятельности может потребовать отказаться от такой структуры и рассмотреть возможность продуктового, географического или рыночного подходов к разделению работ с одновременным повышением уровня децентрализации принятия решений и изменением механизмов координации.

3. Виды структур управления

3.1 Линейная структура управления

Сущность линейной (иерархической) структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом — руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями и т.д. В настоящее время такая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, а также небольшими фирмами однородной и несложной технологии.

Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

В числе недостатков линейного построения организации обычно отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными.

Возрастание масштабов производства и его сложности сопровождается углублением разделения труда, дифференциацией функций деятельности производственной системы. При этом рост объема работ по управлению сопровождается углублением функционального разделения управленческого труда, обособлением функций и специализацией подразделений управления. При этом создается функциональный тип структуры управления.

3.2 Функциональная структура управления

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные

подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Традиционные функциональные блоки предприятия — это отделы производства, маркетинга, финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.

Если размер всей организаций или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно, в свою очередь, подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными, или производными. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставил бы свои собственные цели выше общих целей всего предприятия. На практике обычно используется линейно-функциональная, или штабная, структура, предусматривающая создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений.

3.3 Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура управления представляет собой наиболее распространенный вид иерархической структуры. Ее основу составляют так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (руководитель организации), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продукции и рынкам. Высокие затраты на эту структуру могут компенсироваться за счет повышения экономических результатов.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные,

часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении небольшими предприятиями, а также организациями с массовым или крупносерийным типом производства. Если компания работает не только на внутреннем, но и на международном рынке, эта структура может быть полезной только в случае однородности требований к продукту и технологии его изготовления на всех видах рынка. Если же спрос на разных рынках различен, структура неэффективна.

Существенным препятствием к эффективному использованию этой структуры является то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в области науки и техники, которые чаще всего приводят к «разбалансировке» отношений между функциональными подсистемами. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за высокого уровня формализации, органически свойственной данной структуре. Результатом является замедление и сложности с передачей информации, а это приводит к снижению скорости принятия решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых: допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

3.4 Проектная структура управления

Ускорение процессов, связанных с научными исследованиями, разработками и нововведениями, неизбежно привело к активизации проектных разработок в организациях. Результатом стало выделение в составе организаций полуавтономных групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенного проекта. Проектом считается любой процесс целенаправленных изменений в организации (например, модернизация производства, освоение новых видов продукции или технологий, автоматизация управления финансами, проектирование новой структуры управления и т.п.), обладающий следующими характерными чертами: целостный характер деятельности; участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации; четко сформулированный конечный результат деятельности; ограничения во времени и ресурсах, выделяемых для достижения целей проектирования.

Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координационные механизмы. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения — проектной команды (или группы), работающей на временной основе. В ее состав входят

необходимые специалисты, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется полномочиями по планированию, контролю за ходом работ и расходом ресурсов, материальному поощрению работающих.

По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе — увольняются).

Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации. С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

3.5 Матричная структура управления

Матричная структура управления помогает решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп. Она представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов .

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности. В нашей стране программно-целевые, проектные и матричные структуры особенно эффективны там, где наряду с новыми формами внедряются и новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий, что повышает их заинтересованность в достижении целей программ и проектов. Гибкие оргструктуры «не срываются», если без изменения остаются действовавшие раньше системы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию.

4. Принципы построения структур управления

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. В качестве примера можно привести типовую схему управления предприятием .

Полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры — с другой.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации, при этом главными факторами улучшения являются рост производительности труда, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д. Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях. Идеальным вариантом является такая структура, которая позволяет менеджерам работать как единой команде.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем предприятия. Поэтому наряду с теми возможностями, которые новая структура

управления создает для улучшения экономических и социальных параметров, ее оценка производится и по таким направлениям, как быстрота получения и обработки информации, необходимой для принятия решений; использование информационной технологии, упрощающей не только решение проблем, но и всю систему взаимодействий, необходимых в процессе разработки и реализации управленческих решений.

В целом рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
- быть оперативной, не отставать от хода производственного процесса;
- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
- быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

Заключение.

В заключении подведём итоги:

1. Структура управления создаёт механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации.
2. Структура управления – упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации.
3. Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации.
4. Выделяют два основных подхода к построению структуры управления: иерархический (бюрократический) и органический.
5. Выбор структуры управления осуществляется с учётом стратегии развития организации, её размера, технологии, характеристики окружающей среды.
6. Существует несколько видов структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная, бригадная.
7. Однако ни одна из перечисленных структур управления в чистом виде не применяется, за исключением линейной, и то лишь на малом предприятии. На подавляющем большинстве предприятий используется смешанный тип управления. В одних случаях— это простое сочетание перечисленных четырех форм, когда в нижнем звене — на уровне бригады — применяется линейная, в среднем — на уровне цеха — функциональная, а на уровне предприятия — линейно-функциональная и частично матричная форма. Чаще, однако, встречается синтез различных форм, когда они действуют солидарно на всех уровнях хозяйственной иерархии.

Список литературы:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Гардарики, 1996.
2. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2001
3. Управление организацией: Учебник/под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатиной. – М.: ИНФРА-М, 2003.

1. Понятие маркетинга.....	3
1.1 Сущность и принципы маркетинга.	6
1.2 История зарождения и становления маркетинга как науки.....	8
1.3 Эволюция концепций управления маркетингом.	10
1.4 Цели и задачи маркетинговой деятельности.....	12
1.5 Функции маркетинга.....	14
1.6 Маркетинговый план.....	15
1.7 Маркетинговые исследования.....	17
2. Инновации.....	18

1. Понятие маркетинга

Появление маркетинга как определенной системы хозяйствования , метода решения производственно-рыночных проблем – это не что иное, как ответная реакция хозяйственной единицы на такие процессы в мире, как:

- усложнение проблемы производства и реализации товаров вследствие стремительного расширения их ассортимента , быстрого обновления;
- небывалого ранее возрастания производственных возможностей;
- превышение спроса над предложением, т. е. наличие насыщенного товарами и услугами рынка;
- обострение конкуренции между товаропроизводителями на рынке;
- роста жизненного уровня населения и, соответственно, увеличение спроса на продукты питания, одежду, мебель, машины и др. товары, в том числе длительного пользования;
- стремление предприятия к расширению рынков сбыта продукции и увеличению прибылей ;

Маркетинг вызывает к себе интерес и используется большинством компаний за рубежом прежде всего потому ,что позволяет решать рыночные проблемы наиболее рациональным путем ,максимально использовать производственные возможности и возможности рынка для получения высоких прибылей, планировать свою деятельность с учетом предполагаемых тенденций его развития. Маркетинг впитал в себя

последние достижения не только мировой практики, но и науки, начиная с информатики и кибернетики и завершая психологией, не говоря уже об использовании управленческих и экономических наук.

Маркетинг явление сложное, многоплановое и динамичное. Этим объясняется невозможность в одном универсальном определении дать полную, адекватную его сущности, принципам и функциям характеристику маркетинга. Ныне выдвинуто уже около 2000 определений, каждое из которых рассматривает ту или иную сторону маркетинга, либо делает попытку его комплексной характеристики.

Термин "маркетинг" происходит от английского «market» (рынок) и в наиболее общем виде подразумевает деятельность в сфере рынка. Одно из наиболее кратких и точных определений маркетинга дал профессор маркетинга Северо-Западного университета США Ф. Котлер: "Маркетинг- это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена ". Для пояснения этого определения, равно как и для правильного понимания дальнейшего содержания дисциплины, рассмотрим следующие понятия: нужда, потребность, запрос, товар, обмен, сделка и рынок.

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд. Нужда определяется как чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо. Нужды человека многообразны и сложны: тут и физиологическая нужда в пище, одежде, тепле и безопасности, и социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности, и личные нужды в знаниях и самовыражении. Они не формируются усилиями рекламных агентств, а исходят от природы человека. Нуждающийся человек либо займется поиском объекта, способного удовлетворить нужду, либо попытается заглушить ее.

Второй исходной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей. Потребность –это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. На потребности людей влияет множество различных факторов: социально-экономические условия, особенно уровень развития производства, исторически сложившиеся привычки, условия жизни, быта и труда, национальные особенности; географические и климатические условия и т. п. Потребность можно удовлетворить различным путем – в этом и заключается ее отличие от нужды [пример- завтрак туземца и американца].

Потребности людей практически безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Человек будет выбирать те товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей. Таким образом

можно сказать, что запрос- это потребность, подкрепленная покупательской способностью. Однако запросы- показатель недостаточно надежный. Людям надоедают вещи, которые ныне в ходу, они ищут разнообразия. Ведь товары это по сути дела, наборы свойств, и люди останавливают выбор на тех продуктах, которые обеспечивают им получение лучшего набора выгод за свои деньги.

Человеческие нужды, потребности и запросы наводят на мысль о существовании товаров для их удовлетворения. Товар - это все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Понятие "товар" не ограничивается физическими объектами. Товаром можно назвать все, что способно оказать услугу, т.е. удовлетворить нужду. Помимо изделий и услуг, это могут быть личности, места, организации, виды деятельности и идеи. Товар понятие весьма объемное. Товары можно подразделять на потребительские и производственного назначения; на изделия длительного и краткосрочного пользования, услуги и т.д. Комплекс товаров, способных удовлетворить нужду, называют товарным ассортиментом выбора [пример – нужда женщины быть красивой].

Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и потребности с помощью обмена. Обмен – это получение от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Если обмен – основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка, представляющая собой коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Понятие "сделка" непосредственно подводит нас к понятию "рынок". Рынок – это совокупность существующих и потенциальных покупателей товара. [Пример – примитивное экономическое сообщество из 4-х человек: самообеспечение, децентрализованный и централизованный обмен]. Рынок может сформироваться на какой-то товар, услугу или иной объект, имеющий ценностную значимость. Например, рынок труда состоит из людей, желающих предложить свою рабочую силу в обмен на заработную плату или товары. Для облегчения функционирования рынка труда вокруг него возникают и множатся различные учреждения типа контор и консультационных фирм по трудоустройству. Рынок, как и товар, понятие весьма объемное. Одна только классификация существующих видов рынков занимает не один десяток страниц. В маркетинге наиболее часто употребляется разделение рынка по уровню спроса и предложению на нем. В этом отношении существуют рынок продавца и рынок покупателя. Рынок продавца – это такой рынок, на котором продавцы имеют больше власти и где

наиболее активными "деятелями рынка" приходится быть покупателям, поскольку спрос превышает предложение. Рынок покупателя – это полная противоположность рынку продавца. В 50-х годах предложение товаров стало постепенно обгонять существующий спрос и перед продавцами стали возникать серьезные проблемы по выживанию в новых условиях. Вот тут - то взгляды производителей и обратились в сторону маркетинга.

1.1 Сущность и принципы маркетинга

Из существующего на сегодня разнообразия трактовок сущности маркетинга выделяют два подхода, данные русским профессором экономики И.И.Кретовым и профессорами из Германии Е.Дихтлем и Х. Хершгенем. Рассмотрим их в отдельности.

В подходе И.И.Кретова маркетинг имеет пять назначений:

1. Маркетинг – это любая деятельность в сфере рынка, направленная на продвижение товаров (услуг, работ) от того, кто их производит, к тому, кто в них нуждается посредством обмена.

2. Маркетинг – это новая предпринимательская философия, система взглядов на современное общество и общественное производство, в основу которой положены социально-этические и моральные нормы делового общения, международные кодексы и правила добросовестной коммерческой деятельности, интересы потребителей и общества в целом.

3. Маркетинг – это научная дисциплина, система теоретических данных и практических знаний, разрабатываемая в основном, на микроэкономическом уровне.

4. Маркетинг – это хозяйственная концепция управления деятельностью предприятия и реализацией товаров (услуг, работ), ориентированная на производство, массовый сбыт, рынок или потребителя в зависимости от состояния рынка и целей, которые ставит перед предприятием его руководство.

5. Маркетинг имеет отношение к маркетингу конкретных товаров и услуг и выражается в разработке на уровне предприятий комплексных программ создания, организации производства и реализации не выбранных сегментах рынка определенных товаров.

Подход к пониманию сущности маркетинга немецких ученых более краток. Ими маркетинг трактуется: во-первых, как принцип поведения предприятия, который заключается в последовательном направлении всех касающихся рынка решений на требования и нужды потребителей и покупателей (маркетинг как принцип управления предприятием); во-вторых, маркетинг означает усилия по получению преимуществ у

потребителей по сравнению с конкурентами с помощью специальных рыночных мероприятий (маркетинг как средство) ; в-третьих, маркетинг можно описать как систематический, опирающийся на современный инструментальный поиск решений (маркетинг как метод).

Из понимания сущности маркетинга вытекают основные принципы, которые включают:

1. Нацеленность на достижение конечного практического результата про-изводственно-сбытовой деятельности. Эффективная реализация товара на рынке в намеченных количествах означает, по сути, достижение целей, намеченных предприятием, с учетом запланированных сроков, ресурсов и ответственности.

2. Концентрацию исследовательских, производственных и сбытовых усилий на решающих направлениях маркетинговой деятельности.

3. Направленность предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой работы. Это требует особого внимания к прогнозным исследованиям, разработке на основе их результатов товаров рыночной новизны, обеспечивающих высокоприбыльную хозяйственную деятельность.

4. Применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

1.2 История зарождения и становления маркетинга как науки

По мнению специалистов изначальное зарождение маркетинга произошло на рубеже VI -V тысячелетий до нашей эры, в тот момент, когда в разных регионах мира того времени произошло третье общественное разделение труда: отделение купца, негоцианта, коммерческого посредника от производителей товаров – ремесленников, подкрепленное появлением денег в качестве всеобщего эквивалента стоимости. В практике торговли тех лет использовались лишь отдельные, весьма узкие и специфичные элементы маркетинга. Говорить же о том, когда впервые людьми были выполнены в той или иной степени полные маркетинговые исследования сложно. Правда японцы утверждают, что маркетинг стал практиковаться в XVII веке в Токио, когда в этом городе был открыт первый в мире универмаг . Думается это выдумка самих японцев, связанная, в первую очередь, с их последними внушительными победами на мировом рынке.

Как экономическое понятие и особый вид коммерческой деятельности "маркетинг" возник в начале текущего столетия в США. В 1901 г. в Иллиной-

ском и Мичиганском университетах стал преподаваться краткий курс маркетинга, который включал описание основных приемов сбытовой деятельности промышленных фирм, операций оптовых и розничных торговцев, форм и методов рекламы и особенностей реализации товаров различного назначения. Вскоре подобный курс стал составной частью программы подготовки будущих бизнесменов в ведущих американских университетах. В 1908 г. была основана первая коммерческая исследовательская фирма специализировавшаяся на изучении проблем, связанных с маркетингом, а уже в 1911 г. ряд крупнейших монополий тех лет ввели в состав управленческого аппарата специальное звено – отдел исследования маркетинга. В 20-х годах была создана Национальная ассоциация преподавателей маркетинга и рекламы и утверждено Американское общество маркетинга. Их объединение в 1937 г. привело к образованию Американской ассоциации маркетинга (ААМ), которая сегодня объединяет свыше 25 тыс. преподавателей, научных работников и представителей делового мира и играет ведущую роль в пропаганде идей маркетинга у себя в стране и за рубежом.

Лишь в 50 –х годах произошла переориентация понимания маркетинга как функции реализации сбыта товаров на функцию управления, в основе которой лежат требования рынка, существующие и потенциальные запросы потребителей. С этого времени была начата разработка основ общей теории управленческого маркетинга.

Для пропаганды и дальнейшего развития теории маркетинга создаются национальные и международные организации маркетинга. Наиболее известные из них:

- Международная федерация маркетинга (ИМФ);
- Европейское общество по изучению общественного мнения и маркетинга (ЭСОМАР);
- Институт маркетинга Великобритании
- и др.

Первые упоминания о маркетинге в бывшем СССР появились в начале 60-х годов. В 1976 г. при торгово-промышленной палате стала функционировать секция по вопросам маркетинга. С 1990 года создаются различного рода коммерческие школы, курсы, где изучается маркетинг; в ряде ВУЗов начата подготовка специалистов по маркетингу для отраслей народного хозяйства. На предприятиях создаются службы маркетинга. При правительстве РФ создана Российская ассоциация маркетинга.

1.3. Эволюция концепций управления маркетингом

Параллельно становлению маркетинга шло совершенствование концепций его

управления. Но прежде чем перейти к рассмотрению их эволюций дадим определение управления маркетингом, сформулированное Ф.Котлером: "Управление маркетингом- это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.п.»

На сегодняшний день существует пять подходов (концепций) , на основе которых организации ведут свою маркетинговую деятельность. Эти концепции олицетворяют собой различные периоды в истории рыночной экономики и основные социальные, экономические и политические перемены за последние 50 с лишним лет. Рассмотрим их.

I .Концепция совершенствования производства (превалировала до 30-х годов нашего века).

Характерна тем , что производитель беспокоился главным образом о расширении производства и пытался любым способом продать потребителю свой товар. Применение данной концепции возможно в двух случаях: когда спрос на товар превышает предложение и когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности.

II. Концепция совершенствования товара (примерно тот же временной интервал).

Характерна тем, что производитель стремится к приданию своему товару лучших эксплуатационных свойств и характеристик, достижению наивысшего качества, т.е. всю свою энергию тратит на постоянное совершенствование товара. Подобная концепция приводит к "маркетинговой близорукости" , поскольку продавец так влюбляется в свой товар, что упускает из виду нужды клиентов.

III. Концепция интенсификации коммерческих усилий (превалировала до первой половины 50-х годов).

Характерна тем, что стали широко использоваться разнообразные методы воздействия на покупателей с целью заставить их совершить покупку. Наиболее применима к товарам пассивного спроса и сфере коммерческой деятельности. Предполагает широкое использование рекламы, стимулирование продаж и т.п.

IV. Концепция маркетинга (превалировала до начала 80- годов).

Ориентирована на нужды и потребности клиентов, подкреплена комплексными усилиями маркетинга, нацелена на создание потребительской удовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации. В основе концепции лежит лозунг "Производить то, что можно продать, вместо того чтобы пытаться продать то, что можно произвести".

Две последние концепции часто путают между собой.

V. Концепция социально – этического маркетинга (с начала 80-х годов по настоящее время).

Основана на выявлении нужд потребностей и интересов целевых рынков и более эффективным, чем у конкурентов, обеспечением желаемой удовлетворенности с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом. Ориентирована на проблемы защиты окружающей среды, нехватки природных ресурсов, стремительный рост населения и т.п.

1.4 Цели и задачи маркетинговой деятельности

Цели маркетинга как рыночной концепции управления предприятием всегда являются отражением долговременных и краткосрочных целей фирмы. Цели фирмы принято разделять на количественные и качественные. К количественным относят объем прибыли, объем продаж (в денежном или натуральном выражении), производительность труда, доля рынка по странам, товарам и сегментам. Из качественных целей фирмы заслуживают внимания, в первую очередь, те, которые ведут к росту престижа, а среди них наиболее важными являются социальные: забота об окружающей среде; обеспечение занятости населения; поддержка образовательных, культурных, спортивных и иных подобных мероприятий.

Целей фирмы может быть несколько. Важно следить, чтобы они не противоречили друг другу, а если полностью добиться этого невозможно (например, стремление к максимуму продаж и минимуму издержек на маркетинг) обеспечить разумный и оправданный компромисс.

Цели маркетинга являются своего рода инструментом для достижений целей фирмы. Так, если целью фирмы является увеличение объема продаж, то целью маркетинга может быть обеспечение роста числа людей (фирм), получающих продукцию нашей фирмы.

К основным целям маркетинговой деятельности предприятий можно отнести следующие:

- достижения максимально возможного мирового потребления;
- достижение максимальной потребительской удовлетворенности;
- предоставление максимально широкого выбора;
- максимальное повышение качества жизни.

Для достижения любой из запланированных целей предприятие непременно сталкивается с необходимостью решения определенного круга задач, в том числе:

- надо знать рынок, всесторонне изучать состояние и динамику потребительского спроса на данный товар (услугу) , использовать полученную информацию в процессе разработки и принятия научно-технических , производственных и хозяйственных решений;

- максимально приспособлять производство к требованиям рынка с целью повышения эффективности функционирования предприятия; выпускать такие товары, которые ждет потребитель, т.е. производить то, что продается;

- воздействовать на рынок и потребительский спрос с помощью всех доступных средств в целях формирования его в необходимых для предприятия направлениях;

- развивать и поощрять на предприятии творческий подход к решению возникающих в результате проведения маркетинговых исследований технических и хозяйственных проблем и в первую очередь по совершенствованию и повышению качества продукции и услуг;

- организовать доставку товаров в таких количествах, в такое время и та-кое место, которые больше всего устраивали бы конечного потребителя;

- обеспечить целевое управление всем процессом " научные разработки –производство – реализация – сервис" ;

- не опаздывать с выходом на рынок с новой, особенно высокотехнологичной продукцией;

- разбивать рынок на относительно однородные группы потребителей (осуществлять сегментацию рынка) и ориентироваться на те сегменты, в отношении которых предприятие обладает наилучшими потенциальными возможностями;

- добиваться преимущества в конкурентной борьбе за счет повышения технического уровня, качества и надежности продукции, предоставление покупателю большего объема и лучшего качества сопутствующих услуг;

- оказывать содействие торговым посредникам, обеспечивая их складами готовой продукции для ее немедленной поставки потребителям, оказывать помощь в решении технических проблем и обучении персонала;

- ориентировать стратегию маркетинга на перспективу, ставя конкретные задачи по завоеванию рынка, расширению объема продаж, особенно на перспективных секторах рынка;

- использовать в максимально возможной мере организацию управления по товарному принципу, что способствует приобретению персоналом высокопрофессиональных навыков управления производством и сбытом конкретных видов продукции и повышает ответственность руководителей за работу на отдельных товарных рынках;

- и т.д.

Следует иметь в виду, что использование отдельных маркетинговых действий (решение отдельно взятых задач) , как правило, не дает положительных результатов. Поэтому особую актуальность в маркетинговой деятельности приобретают целевая ориентация и комплексность. Комплексность означает, что применение маркетинга обеспечивает эффект только в том случае, если он используется как система, т.е. соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности. Только подобный подход позволит предприятию достигнуть намеченной цели и гарантировать устойчивость показателей рентабельности на перспективу

1.5 Функции маркетинга

Профессор Кретов И.И. предложил интересный подход к определению и описанию маркетинговых функций, основанный на приведении их в логически последовательную систему. Этот подход состоит в выделении четырех блоков комплексных функций и ряда подфункций в каждом из них. Структурно они выглядят следующим образом:

1. Аналитическая (исследовательская) функция:

- изучение рынка как такового;
- изучение потребителей;
- изучение фирменной структуры рынка;
- изучение товара (товарной структуры);
- изучение внутренней среды предприятия;

2. Производственная (созидательная) функция:

- организация производства новых товаров, разработка новых технологий;
- организация материально-технического снабжения;
- управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

3. Сбытовая функция (функция продаж):

- организация системы товародвижения;
- организация сервиса;
- организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта

(ФОССТИС);

- проведение целенаправленной товарной политики;
- проведение целенаправленной ценовой политики.

4. Функция управления:

- организация стратегического и оперативного планирования на предприятии;
- информационное обеспечение управления маркетингом;
- организация системы коммуникаций на предприятии;
- организация контроля маркетинга.

1.6 Маркетинговый план

Центральным звеном, делающим маркетинг единой управленческой концепцией фирмы, является работа по освоению маркетингового плана и его последующей реализации.

Маркетинговый план – это документ, регламентирующий основные направления маркетинговой работы фирмы в планируемом периоде.

Маркетинговый план - это совокупность целей, стратегий маркетинговой деятельности, а также мероприятий по их реализации на определенный интервал времени. Он разрабатывается на основе программ маркетинга.

В основе разработки маркетингового плана лежит:

- анализ выполнения маркетингового плана предыдущего периода
- анализ текущей рыночной ситуации, динамики ее изменения
- анализ состояния факторов деловой стабильности фирмы и факторов рыночной привлекательности выпускаемых фирмой товаров.

Изложение основных положений плана

В маркетинговом плане в четкой форме определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда, и какие для этого требуются средства. Он разрабатывается один раз в год, как правило, по состоянию на первое сентября. Работу над ним возглавляет обычно менеджер по маркетингу.

Основными пунктами плана маркетинга являются:

- 1.Программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществлять в ходе реализации проекта;
- 2.Общий объем и ассортимент реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта;
- 3.Направление совершенствования продукции с учетом прохождения этапов ее жизненного цикла, ответных действий конкурентов, реакции потребителей;

4. Требования к упаковке, ее внешнему виду;
5. Обоснование ценовой политики (уровни цен по отдельным товарным позициям, использование скидок, учет реакции потребителей на цены);
6. Планирование сбыта (общая величина);
7. Планирование товародвижения (организация транспортировки и хранения, расположение складов, затраты на организацию);
8. Планирование рекламной компании (цели проведения, выбор каналов, сроки проведения, бюджет);
9. Организация других элементов системы ФОССТИС;
10. Система маркетингового контроля (контролируемые показатели, периодичность контроля, предельные величины отклонения фактических данных от запланированных).

Основными элементами маркетингового плана являются:

1. Четкое определение целевых рынков;
2. Проработка и взаимоувязка всех элементов комплекса маркетинга;
3. Сопоставимость долго-, средне-, и краткосрочных разделов плана;
4. Формулировка стратегической, поддерживающих и промежуточных целевых установок в деятельности фирмы;
5. Определение фирменных долгосрочных конкурентных преимуществ, ориентация на обеспечение деловой стабильности фирмы.

Ход выполнения маркетингового плана в течение года подлежит систематическому контролю с возможной корректировкой самого документа вплоть до перехода к альтернативной стратегии управления фирмой в условиях неблагоприятно складывающейся конъюнктуры рынка.

1.7 Цели и содержание маркетинговых исследований

В условиях конкурентной борьбы и постоянно меняющейся конъюнктуры рынка очень большое внимание уделяется маркетинговым исследованиям. Результаты этих исследований в дальнейшем являются основой для формирования сметы продаж, а исходя из этого и планируемых уровней выручки и прибыли от реализации продукции.

Маркетинговые исследования помогают предприятию решить следующие задачи:

- определить возможность массового производства товаров или услуг;

- установить иерархию характеристик товаров или услуг, способных обеспечить их успех на рынке;
- провести анализ типологий и мотиваций имеющейся и потенциальной клиентуры;
- определить цены и оптимальные условия продажи товаров и услуг.

Целью маркетинговых исследований является разрешение следующих проблем предприятия:

- изучение и установление потенциала рынка или продукта о возможном объеме его продаж, условиях реализации, уровнях цен, способности потенциальной клиентуры;
- исследование поведения конкурентов, направления их действий, потенциальных возможностей, стратегии формирования цен;
- исследование сбыта с определением территории, являющейся наилучшей с точки зрения продаж, объема продаж на рынке, который является наиболее эффективным.

Компании разрабатывают общий план маркетинговых исследований, который составляется в разрезе маркетинга отдельных товаров или услуг, по типу покупателей, по регионам.

Таким образом, можно сказать, что маркетинговые исследования — это комплексная система изучения организации производства и сбыта товаров и услуг, которая ориентирована на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе изучения и прогнозирования рынка. Наиболее сложными задачами маркетинговых исследований являются анализ и принятие решений по ценообразованию и стимулированию сбыта.

Итогом маркетинговых исследований является разработка маркетинговой стратегии фирмы, целью которой является выбор целевого рынка и маркетингового комплекса, соответствие которых помогут обеспечить максимальный эффект продаж продукта и услуг.

При выборе целевого рынка необходимо обосновать ответ на вопрос: в каком продукте нуждается потребитель? Для этого необходимо установить рациональные сегменты концентрированного, дифференцированного или недифференцированного рынка, которые будет обслуживать организация.

2. Инновации

Инновационный процесс представляет собой подготовку и осуществление инновационных изменений и складывается из взаимосвязанных фаз, образующих единое, комплексное целое. В результате этого процесса появляется реализованное, использованное изменение – инновация. Для осуществления инновационного процесса большое значение имеет диффузия (распространение во времени уже однажды освоенной

и использованной инновации в новых условиях или местах применения). Инновационный процесс имеет циклический характер.

Инновационные менеджеры могут действовать в различных организационных структурах (академии наук, вузы, научные общества, исследовательские организации, конструкторские бюро, производственные и торговые фирмы, предприятия сферы услуг, и др.), выполняя функции создания творческих коллективов, поиска и распространения новшеств, формирование портфеля заказов на научные исследования и разработки. Они управляют научными коллективами, занимаются координацией научных исследований и должны обладать качествами традиционного менеджера и ученого исследователя, а также быть квалифицированными экономистами, способными оценить эффективность нововведений.

Основные понятия и закономерности инновационного менеджмента

Понятие инновации и инновационного процесса

В мировой экономической литературе "инновация" интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Проблематика нововведений в нашей стране на протяжении многих лет разрабатывалась в рамках экономических исследований НТП.

Термин "инновация" стал активно использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: "инновационная деятельность", "инновационный процесс", "инновационное решение" и т. п.

В литературе насчитываются сотни определений. Например, по признаку содержания или внутренней структуры выделяют инновации технические, экономические, организационные, управленческие и др.

Выделяются такие признаки, как масштаб инноваций (глобальные и локальные); параметры жизненного цикла (выделение и анализ всех стадий и подстадий), закономерности процесса внедрения и т. п. Различные авторы, в основном зарубежные (Н. Мончев, И. Перлаки, Хартман В. Д., Мэнсфилд Э., Фостер Р., Твист Б., И. Шумпетер, Роджерс Э. и др.) трактуют это понятие в зависимости от объекта и предмета своего исследования.

Международные стандарты в статистике науки, техники и инноваций – рекомендации международных организаций в области статистики науки и инноваций, обеспечивающие их системное описание в условиях рыночной экономики. В соответствии с этими стандартами инновация – конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

Австрийский ученый И. Шумпетер выделял пять типичных изменений:

1. Использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля - продажа).
2. Внедрение продукции с новыми свойствами.
3. Использование нового сырья.
4. Изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения.
5. Появление новых рынков сбыта.

Эти положения И. Шумпетер сформулировал еще в 1911 г. Позднее в 30-е годы он уже ввел понятие инновация, трактуя его как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.

В ряде источников инновация рассматривается как процесс. В этой концепции признается, что нововведение развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии.

Инновации свойственны как динамический, так и статический аспекты. В последнем случае инновация представляется как конечный результат научно-производственного цикла (НПЦ), эти результаты имеют самостоятельный круг проблем.

Научно-технические инновации должны: а) обладать новизной; б) удовлетворять рыночному спросу и приносить прибыль производителю.

Распространение нововведений, как и их создание является составной частью инновационного процесса (ИП).

Различают три логических формы инновационного процесса: простой внутриорганизационный (натуральный), простой межорганизационный (товарный) и расширенный. Простой ИП предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы. При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя. Наконец, расширенный инновационный процесс проявляется в создании все новых и новых производителей нововведения, нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара. В условиях товарного инновационного процесса действует как минимум два хозяйственных субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество является технологическим процессом, его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйственном субъекте. По мере превращения инновационного процесса в товарный выделяются две его органические фазы: а) создание и распространение; б) диффузия нововведения. Первое, в основном, включает последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организацию опытного производства и сбыта, организацию коммерческого производства. На первой фазе еще не реализуется полезный эффект нововведения, а только создаются предпосылки такой реализации.

На второй фазе общественно-полезный эффект перераспределяется между производителями нововведения (НВ), а также между производителями и потребителями. В результате диффузии возрастает число и изменяются качественные характеристики как производителей, так и потребителей. Непрерывность нововведенческих процессов оказывает определяющее воздействие на скорость и широту диффузии НВ в рыночной экономике.

Диффузия инновации – процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

Нововведениями могут быть идеи, предметы, технологии и т. п., являющиеся новыми для соответствующего хозяйствующего субъекта. Иными словами диффузия – это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

Распространение инновации – это информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации и т. п. Это обусловлено тем, что хозяйствующие субъекты, действующие в реальной экономической среде, проявляют неодинаковое отношение к поиску инноваций и разную способность к их усвоению.

В реальных инновационных процессах скорость процесса диффузии НВ определяется различными факторами: а) формой принятия решения; б) способом передачи информации; в) свойствами социальной системы, а также свойствами самого НВ. Свойствами НВ являются: относительные преимущества по сравнению с традиционными решениями; совместимость со сложившейся практикой и технологической структурой, сложность, накопленный опыт внедрения и др.

Одним из важных факторов распространения любой инновации является ее взаимодействие с соответствующим социально-экономическим окружением, существенным элементом которого являются конкурирующие технологии. Согласно теории нововведений Шумпетера диффузия НВ является процессом кумулятивного

увеличения числа имитаторов, внедряющих НВ вслед за новатором в ожидании более высокой прибыли.

Субъекты инновационного процесса делятся на следующие группы: новаторы; ранние реципиенты; раннее большинство и отстающие. Все группы, кроме первой, относятся к имитаторам. Шумпетер считал ожидание сверхприбылей главной движущей силой принятия НВ. Однако на ранних стадиях диффузии НВ никто из хозяйствующих субъектов не имеет достаточной информации об относительных преимуществах конкурирующих НВ. Но хозяйствующие субъекты вынуждены внедрять одну из альтернативных новых технологий под угрозой вытеснения с рынка.

Нужно исходить из того, что внедрение НВ является трудным и болезненным процессом для любой организации.

Инновационный менеджмент – совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.

Для него, как и для любой другой области менеджмента, характерны:

- ◆ постановка цели и выбор стратегии
- ◆ четыре цикла.

Сказанное наглядно представлено на схеме:



1. Планирование: составление плана реализации стратегии.

2. Определение условий и организация: определение потребности в ресурсах для реализации различных фаз инновационного цикла, постановка задач перед сотрудниками, организация работы.

3. Исполнение: осуществление исследований и разработок, реализация плана.

4. Руководство: контроль и анализ, корректировка действий, накопление опыта. Оценка эффективности инновационных проектов; инновационных управленческих решений; применения новшеств.

В исследованиях инноваций выделяют следующие виды инновационной деятельности:

- ◆ инструментальная подготовка и организация производства;
- ◆ пуск производства и предпроизводственные разработки, включающие модификации продукта и технологического процесса, переподготовку персонала, а также пробное производство;
- ◆ маркетинг новых продуктов (виды деятельности, связанные с выходом нового продукта на рынок);

- ◆ приобретение неовещественной технологии со стороны в форме патентов, лицензий, раскрытия ноу-хау, торговых марок, конструкций, моделей и услуг технологического содержания;
- ◆ приобретение овещественной технологии (машин и оборудования, по своему технологическому содержанию связанных с внедрением продуктовых или процессных инноваций);
- ◆ производственное проектирование.

При выборе цели нужно учитывать два аспекта: кто является клиентами фирмы и какие потребности она может удовлетворить.

После постановки общей цели осуществляется второй этап стратегического планирования – конкретизация целей. Например, могут быть определены следующие основные цели:

1. Прибыльность – добиться в текущем году уровня чистой прибыли 5 млн. д. е.
2. Рынки (объем продаж, доля рынка, внедрение в новые линии). Например, довести долю рынка до 20% или довести объем продаж до 40 тысяч штук.
3. Производительность. Например, средняя часовая выработка на одного рабочего 8 ед. продукции.
4. Продукция (общий объем выпуска, выпуск новых товаров или снятия некоторых моделей с производства и др.).
5. Финансовые ресурсы (размер и структура капитала; соотношение собственного и заемного капитала; размер оборотного капитала и др.).
6. Производственные мощности, здания и сооружения. Например, построить новые складские помещения площадью 4000 кв. метров.
7. НИОКР и внедрение новых технологий. Основные показатели, технологические характеристики, стоимость, сроки внедрения.
8. Организация - изменения в организационной структуре и деятельности. Например. Открыть представительство фирмы в определенном регионе.
9. Человеческие ресурсы (их использование, движение, обучение и т.п.).
10. Социальная ответственность. Например, выделить определенные средства на оборудование больницы.

Чтобы цель могла быть достигнута, нужно исходить из следующих принципов:

1. Четкая и конкретная формулировка цели, выраженная в конкретных измерителях (денежных, натуральных, трудовых).
 2. Каждая цель должна быть ограничена во времени, задан срок ее достижения (например, наладить серийный выпуск новой модели мясорубки к концу 3-го квартала).
- Цели могут быть долгосрочными (до 10 лет), среднесрочными (до 5 лет) и краткосрочными (до 1 года). Цели уточняются с учетом изменений обстановки и результатов контроля.
3. Цели должны быть достижимыми.
 4. Цели не должны отрицать друг друга.

Стратегическое планирование опирается на тщательный анализ внешней и внутренней среды фирмы:

оцениваются изменения, происходящие или могущие произойти в планируемом периоде;

выявляются факторы, угрожающие позициям фирмы;

исследуются факторы, благоприятные для деятельности фирмы.

Процессы и изменения во внешней среде оказывают жизненно важное влияние на фирму. Основные проблемы, связанные с внешней средой – экономика, политика, рынок, технология, конкуренция.

Особенно важным фактором является конкуренция. Поэтому необходимо выявить основных конкурентов и выяснить их рыночные позиции (доля рынка, объемы продаж, цели и т.д.). Целесообразно провести исследования по следующим направлениям:

1. Оценить текущую стратегию конкурентов (их поведение на рынке; приемы продвижения товаров и т.п.).
2. Исследовать влияние внешней среды на конкурентов.
3. Попытаться собрать сведения о научно-технических разработках соперников и другую информацию и составить прогноз будущих действий конкурентов и наметить пути противодействия.

Тщательное изучение сильных и слабых сторон конкурентов и сравнение их результатов с собственными показателями позволит лучше продумать стратегию конкурентной борьбы. К серьезным факторам внешней среды относятся социально-поведенческие и экологические факторы. Фирма должна учитывать изменения в демографической ситуации, образовательном уровне и др.

Например, потребности подготовки кадров для рыночной экономики, переход к которой осуществляется в России, расширяет рынки учебников по менеджменту, маркетингу и др. Анализ внутренней среды проводится с целью выявления сильных и слабых сторон в деятельности фирмы.

Стратегия является отправным пунктом теоретических и эмпирических исследований. Организации могут отличаться тем, насколько их руководители, принимающие ключевые решения, связали себя со стратегией использования нововведений. Если высшее руководство поддерживает попытки реализовать нововведение, вероятность того, что новшество будет принято к внедрению в организации, возрастает. По мере вовлечения в процесс принятия решений высшего руководства значение стратегических и финансовых целей возрастает.

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.

Выделяют следующие типы инновационных стратегий:

1. Наступательная – характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным фирмам.
2. Оборонительная – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции фирмы на уже имеющихся рынках. Главная функция такой стратегии – активизировать соотношение "затраты - результат" в инновационном процессе.
3. Имитационная – используется фирмами, имеющими сильные рыночные и технологические позиции.

Имитационная стратегия применяется фирмами, не являющимися пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. При этом копируются основные потребительские свойства (но не обязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными фирмами или фирмами-лидерами. х зарубежных производителей.

Литература

1. Инновационный менеджмент. Под ред. С. Д. Ильенковой, – М.: 1997 г.
2. Основы менеджмента. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., – М.: 2002
3. Менеджмент. Яковлева О.Н., – М.: 1998
4. Менеджмент (теория и методология). Тихомирова А.В., – М.: 2000
5. АИРМ. Вестник мировой фармацевтической индустрии 2000 №1-5
6. АИРМ-RMBC Бюллетень фармацевтического рынка. 1999-2002
7. Ремедиум 1997-2002 гг.

Лекция 9

Концепции управления персоналом

Содержание

1. Концепция управления персоналом
2. Эффективное управление персоналом в организации
3. Технологии управления персоналом
4. Процедурное строение системы управления персоналом

Управление персоналом - область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации "качественным" персоналом и оптимальное его использование. Оптимальное использование персонала с точки зрения "управления персоналом" достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и "погашения" отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления (менеджмента) в концепции контроллинга. В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала.

Управление персоналом включает в себя

I. Предварительные работы по поиску персонала:

- поиск персонала;
- предварительная оценка персонала;
- подбор и отбор персонала.

II. Оперативную работу с персоналом:

- оперативная оценка персонала;
- обучение и развитие персонала;
- управление бизнес-коммуникациями;
- мотивацию персонала;
- организацию труда.

III. Стратегическую (только долгосрочную) работу с персоналом:

- управление корпоративной культурой.

Современное управление персоналом - это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами, при наличии соответствующих контроллинговых систем. Например, системы менеджмента качества, системы мульти - проектного управления и т.д. и т.п.

Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Концепция управления персоналом – это система взглядов на роль человека, мотивационный механизм, правовые основы и институциональные формы, обеспечивающие развитие и востребованность его способностей в организации.

В структуре концепции управления функция своеобразной философии управления персоналом принадлежит основополагающим взглядам на человека, его роль в организации и направленность мотивационного механизма.

В теории и практике управления произошла радикальная смена парадигм. При этом можно выделить четыре концепции кадровой функции в организации. Эти концепции таковы:

- 1) *использование трудовых ресурсов;*
- 2) *управление персоналом;*
- 3) *управление человеческими ресурсами;*
- 4) *управление человеком.*

1. Использование трудовых ресурсов (labour resources use). С конца XIX в. до 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда государством.

2. Управление персоналом (personnel management). Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Управление человеческими ресурсами (human resource management). Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

4. Управление человеком (human being management). В соответствии с этой концепцией человек - главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации.

2 Эффективное управление персоналом в организации

С точки зрения существующих теорий, организации бывают бюрократические и диалектические (кооперативные). Господствующей организационной структурой является бюрократическая организация. Она отличается от других тем, что индивидуума наделяют правом осуществлять полномочия. В процессе своей эволюции бюрократическая организация прошла путь от состояния, когда она формировала индивидуума, до обратной зависимости, то есть состояния, когда индивидуум принимает участие в формировании организации.

Созданию системы и координации работы составляющих организации служит подразделение (отдел) управления персоналом в современной организации. Он имеет собственную иерархию должностей, которая является составной частью общеорганизационной иерархии. Такой отдел является функциональным подразделением, и его сотрудники напрямую не участвуют в основной деятельности организации. Вместе с тем, степень эффективности их работы в большой мере зависит от степени взаимодействия с линейными подразделениями. В практической деятельности линейные службы несут прямую ответственность за достижение целей организации и поэтому наделены полномочиями принимать решения, касающиеся распределения и эффективного использования имеющихся трудовых ресурсов. Функциональные подразделения призваны

при помощи экспертных советов помогать линейным руководителям повышать эффективность принимаемых решений. Поэтому наиболее оптимальной моделью взаимодействия линейных подразделений и отдела управления персоналом является та, при которой линейные руководители делегируют этому отделу право принятия решений по широкому спектру вопросов управления персоналом.

Функции отдела управления персоналом организации:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы, разработке оперативного плана кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Для успешного выполнения своих должностных обязанностей работники отдела, наряду с другими качествами, должны обладать следующими базовыми характеристиками:

- знанием сферы деятельности организации;
- профессиональными знаниями и навыками в области управления персоналом;
- способностью к обучению и развитию;
- способностью быть лидером.

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловую оценку персонала при приеме и аттестации; профориентацию и трудовую адаптацию; мотивацию трудовой деятельности персонала и его использования; организацию труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и обеспечение безопасности персонала; обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием кадров; высвобождение персонала.

Управление персоналом предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Управление любой организацией как социальным объектом различного масштаба и профиля деятельности условно подразделяется на два вида: управление деятельностью организации с учетом ее взаимодействия с внешней средой и управление людьми

(персоналом), работающими в организации.

Разработке *оценки труда* всех без исключения категорий работников предстоит уделить особое внимание, в том числе в части увязки целей организации и уровня их достижения каждой группой (подразделением, звеном) и отдельным работником, используя нестандартные подходы к формированию ее параметров, включая специфический опыт развитых стран.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. А эффективность работы организации в целом складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.

Естественно, что сотрудники организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь *единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций*. Такая система повышает эффективность управления персоналом организации через следующие составляющие:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации. Работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;

- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышение в должности или увольнение. В последнем случае наличие задокументированной информации о систематическом неудовлетворительном выполнении уволенным сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Соблюдение этих принципов достигается за счет:

- универсальности системы оценки. Отдел персонала разрабатывает единую систему оценки для всей организации и обеспечивает единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;

- установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо определить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

- выбора методов оценки.

Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком - “хорошо”, “плохо”, “выше среднего” и т.п. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование - встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих сотрудников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % от

аттестуемого сотрудника.

Главными элементами подготовки руководителя являются: взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период, продуманный план развития сотрудника на следующий период, детальный план проведения собеседования.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника заключается в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов оценки, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Чтобы аттестовать сотрудника с помощью метода стандартных оценок, руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

В то же время и при данном методе не удается полностью преодолеть субъективизм оценок. Одновременно, такой метод является и более дорогостоящим.

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки аттестуемых

сотрудников - сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель “выстраивает” своих сотрудников в сравнительную цепочку - от лучшего к худшему. По результатам работы за аттестационный период. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять и легко понимать. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала и т.п.

3. Технологии управления персоналом

Управление персоналом как вид деятельности – это управление живым трудом, людьми, наиболее сложными и перспективными, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации. Специфика этой сферы управления определяется следующими свойствами персонала:

- Системность, как отдельного работника, так и группы, особенности, отсюда наличие и проявление у всех субъектов организации системных свойств (целостность, автономность, адаптивность, слабая моделируемость и прогнозируемость поведения и т.п.);
- Подверженность влиянию не только производственных факторов, но и факторов внешней среды, и внутренних факторов;
- Вероятностный характер прогнозов поведения, причем вероятность прогноза поведения обычно невелика;
- Взаимодействие, интеракция, включающее обратную связь, вызывающее активность, комплекс динамических физических и психических процессов и у субъекта воздействия, и у объекта;
- Несовершенство методов выявления закономерностей и факторов поведения (любой тест содержит элементы неточности в постановке и формулировке вопросов, ответы зависят от понимания вопросов и субъективного состояния испытуемого, наблюдения и выводы также могут быть субъективны и не профессиональны);
- Наличие, как правило, значительного, но сложно выявляемого потенциала (психофизиологического, профессионально-квалифицированного, нравственно-мотивационного, творческого, коммуникативного, лидерского, административного), неполное использование которого составляет для организации упущенную выгоду, а для работника оборачивается зачастую низкой удовлетворенностью трудом, отсутствием возможностей роста;

- Решающее влияние, которое деятельность персонала оказывает на положительные и отрицательные результаты всей организации
- Сочетание в персонале признаков и объекта, и субъекта управления, поскольку он активен;
- Зависимость поведения и свойств персонала от ситуации и ее субъективной оценки;
- Зависимость результатов деятельности от организации труда работников и коммуникаций
- Склонность к образованию других схем, например, групп, ведущая к появлению новых факторов поведения, повышения или снижения эффективности труда, еще более усложняет управление;
- Необходимость специальных знаний для управления людьми, причем объем этих знаний и опыта для прогнозирования поведения никогда не будет достаточным: человек меняется всю жизнь, факторы его поведения не всегда известны и выявляемы, их действие зачастую неожиданно.

По сути, управление персоналом – это наука как о факторах, определяющих поведение людей и групп, так и о создании и использовании эффективных коммуникаций для осуществления совместного труда в организации. Критерий эффективности – выживаемость и конкурентоспособность организации, удовлетворенность ее деятельностью клиентов и акционеров, и качеством трудовой жизни – сотрудников.

Рассмотрим категории факторов, воздействующих на персонал в трудовой сфере и требующих учета при прогнозировании поведения персонала:

- **Организационно-экономические факторы** связаны с разделением и организацией труда, организационно-правовой формой предприятия, его организационной структурой, системой коммуникаций, организацией производства, экономическим состоянием и особенностями ведения хозяйства, структурой себестоимости продукции и направлением использования прибыли. Эти факторы изучаются в комплексе экономических наук и науки управления; **(П.2)**
- **Административно-управленческие факторы** связаны с административными методами управления, с особенностями реализации функций управления, выбором принципов и методов управления, с комплексом нормативных и директивных актов, определяющих расстановку работников, закрепляющих их обязанности, права, ответственность и иерархию. Эти факторы исследуются наукой управления. **(П.1)**
- **Технико-технологические факторы** лежат в сфере интересов инженерных и технологических дисциплин, они рассматривают особенности взаимодействия людей с техникой, воздействие ее на соматическое и психическое состояние работников на

отношение к труду. Этими проблемами занимаются эргономика, организация труда, промышленная санитария, психология труда, инженерная психология;

- **Правовые факторы** связаны с применением современного законодательства в области труда и трудовых отношений. Наука юриспруденция, профсоюзы, органы власти
- **Групповые роли** исследуют социология и социальная психологи. Они связаны с процессом социализации личности, с ее потребностью быть в группе, играть социальные роли, взаимодействовать, сотрудничать. (П.3)
- **Личностные факторы** отражают системную сущность личности человека, его уникальность и изучаются психологией. (П.3)

4.ПРОЦЕДУРНОЕ СТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом как непрерывный процесс повышения эффективности использования трудовых ресурсов, в соответствии с задачами, решаемыми субъектом управления, включает:

- 1) формирование персонала,
- 2) совершенствование его профессиональных навыков и умений,
- 3) создание предпосылок и условий для реализации имеющегося трудового потенциала.

Формирование персонала — это комплекс следующих основных процедур:

- 1) определение потребности предприятия в кадрах;
- 2) сравнение фактического и необходимого штатов;
- 3) разработка предложений по подготовке, переподготовке, перемещению и сокращению имеющихся работников;
- 4) разработка политики набора кадров, а также ее реализация от объявления набора (или заключения договоров с образовательными учреждениями) до проведения отбора кандидатов на вакантные места;
- 5) оформление трудовых отношений, включая заключение договоров (контрактов).

Различают стратегию и тактику формирования персонала

Стратегические задачи касаются таких вопросов:

- 1) подготовка руководящих кадров, а также специалистов по редким, уникальным специальностям, с учетом известной предприятию перспективы (окончания срока контракта, достижения пенсионного возраста и т.п.),
- 2) разработка схем замещения и перемещения, включая ротацию,
- 3) планирование продвижения по службе.

Наиболее важными вопросами тактики формирования персонала являются:

- 1) контроль процесса адаптации вновь принятых работников;
- 2) решение вопросов по оплате труда, а также предоставлению социальных льгот: постановка вопроса перед соответствующими службами, согласование и доведение принятого решения до работника.

Совершенствование профессиональных навыков и умений не является самоцелью, а направлено на приведение реального состояния персонала в соответствие с потребностями предприятия, при этом принципиально важным моментом является достижение оптимальной степени универсализации работников, что обеспечивается благодаря созданию школ профессионального мастерства и обмена опытом, а также планомерной ротации руководителей, специалистов и служащих. Уникальность «оптимальной степени универсализации» как социально-экономической категории проявляется, с одной стороны, в снижении расходов на содержание персонала (включая расходы на подготовку кадров), а с другой — в росте ресурсоотдачи за счет реализации потенциала не только отдельно взятой личности, но и всего коллектива. Под процедурой управления персоналом понимается алгоритм осуществления того или иного действия в указанной сфере.

Создание предпосылок и условий для реализации трудового потенциала включает процедуры, связанные с улучшением морально-психологического климата, разработкой систем стимулирования, научной организацией труда и т.д. В наиболее концентрированном виде процедуры данного блока находят отражение в различных нормативных актах, разрабатываемых самим предприятием и регламентирующих все аспекты функционирования производства (положение о подготовке производства), а также взаимодействия между отдельными работниками и службами (положение о внутрифирменном взаимодействии). Разработке этих и других положений на предприятии предшествует разработка матрицы функций — таблицы, в которой по вертикали перечислены выполняемые функции, а по горизонтали — подразделения и должностные лица, задействованные в их выполнении.

Особенности управления персоналом в условиях рыночных отношений

В отличие от плановой экономики, которой присуще постоянное наращивание объемов используемых ресурсов, включая трудовые, в условиях рынка неизбежно происходят колебания численности работников предприятия, определяемые конъюнктурой рынка, реальными условиями сбыта выпускаемой предприятием продукции. В условиях рыночных отношений действует не административный, а экономический механизм

регулирования численности персонала, предполагающий эффективное использование всех видов ресурсов и устанавливающий соотношение:

Стратегия сокращения, предполагающая известное снижение объема выпуска продукции, требует в еще большем отношении снижения себестоимости и т.д. по цепочке до численности персонала. Справедливо также и обратное утверждение: стратегия роста, предполагающая увеличение численности персонала, требует увеличения в еще большем отношении основных средств и т.д. по цепочке до объема выпуска продукции.

Принципы управления персоналом:

1. научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих в качестве объекта исследования личность, социальные общности, организацию и труд;
2. системность и ситуативность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов, включая понимание и принятие во внимание таких системных свойств человека, как уникальность, автономность, адаптивность, непрерывность развития, подверженность влиянию среды и др.
3. гуманизм, основанный на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника – как уникальной личности с большим потенциалом
4. профессионализм, предполагающий у работников служб управления персоналом наличие надлежащего образования, опыта и специальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия
5. прозрачность (в пределах разумного) состояния организации и причин происходящего в ней. Кстати, этот принцип связывают с воспитанием лояльности сотрудников по отношению к организации и необходимостью удовлетворения когнитивных потребностей, имеющих у каждого человека. Любое управленческое решение должно быть понятным исполнителю и выполняться осознанию и заинтересованно, тогда есть основания рассчитывать на достижение максимального результата
6. опора на правовые знания

Все эти принципы должны реализовываться и при выполнении ключевых функций управления персоналом, таких, как анализ содержания труда, подбор персонала, адаптация, профориентация, обучение, аттестация и т.п.

Техника подбора персонала

- В ситуации оценки персонала лучше дважды встретиться с человеком по пять минут через несколько дней, чем один раз в течение двух часов. Несколько встреч дают вам возможность увидеть человека в разных состояниях через определенное время. Повторное собеседование может по-новому раскрыть человека, как в плохом, так и в хорошем смысле/ возможен и противоречивый смысл).

- На собеседовании важно все. Начиная с того, как человек ведет себя и как заполнил анкету, и заканчивая тем, что он сказал про себя.
- Самое главное – найти в человеке проблемную зону. Доведите кандидата до белого каления, но заставьте его проявить свои отрицательные качества.
- Самое главное – найти в человеке ресурсную зону. То, чем он отличается от многих, а может быть, и от всех в лучшую сторону. В общем, надо найти в человеке белое и черное.
- Если вы чувствуете жалость к человеку, не берите его. Опыт показывает, что ощущение жалости является хорошим индикатором. Известно, что сначала человек реагирует эмоционально, а потом интеллектуально. Это базовое правило, которое касается любой человеческой реакции. Нужно ответить на вопрос: «Какое значение, имело слово «жалеть» в Древней Руси?» Знание ответа на этот вопрос дает нам другой взгляд на личные отношения в России. Итак вы чувствуете жалость к кандидату, не берите его, потому что вы будете подчиняться собственному чувству и ваши решения будут не совсем управленческими. Скорее они будут бессознательно-эмоциональными. Если вы ловите себя на чувстве жалости к подчиненному, который уже давно работает у вас, его тоже надо увольнять по тем же самым причинам/ или избавляться от жалости.
- Используйте анкеты. Если у вас кварцевые часы, то наверное, вы используете батарейку для часов, а не пытаетесь их заводить (ничего не получится). Так почему же вы не пользуетесь анкетой, если речь идет об оценке персонала

Основные характеристики, определяющие отбор персонала.

1. Основные функции сотрудника (не секрет, что то, каким должен быть претендент, определяется тем, что он должен делать; это трюизм);
2. рабочее место в узком смысле, то есть пространственное расположение, необходимость и частота осуществления передвижений; необходимость и длительность работы за компьютером (факсом, ножом , гильотиной);
3. включенность в бизнес-процессы;
4. требования руководителя
5. причины увольнения прошлых сотрудников либо причины введения новой должности.

В практике подбора персонала существует техника использования оценочной матрицы (списка компетенций).

Оценочная матрица

Качество	Расшифровка качества	Ожидаемая выраженность качества	Оценка кандидата
Интеллект- IQ	Способность к анализу и синтезу. Способность к абстрагированию и обобщению. Логические навыки		
Коммуникативная компетентность	Склонность к общению, умение слушать, умение отвечать, желание общаться		
Профессиональная компетентность	Знания и умения в сфере должности		
Социальный интеллект	Межличностный и внутриличностный интеллект		
Самооценка	Завышенная – адекватная- заниженная Устойчивая - неустойчивая		

Мотивация	Направление мотивации: например – на процесс, на результат – неопределенная, размытая мотивация – примитивная мотивация Фиксация мотивации: устойчивая – неустойчивая Сила мотивации: сильная – средняя - слабая		
Лояльность	Поведение сотрудника: в худшем случае – не снижающее авторитета, а в лучшем случае – повышающее авторитет компании и руководителя (например, высказывания в адрес политики компании в кругу сотрудников)		
Корпоративность	Готовность разделять нормы и правила компании Насколько человек впишется в команду		
Ресурсная зона	Какие качества человека составляют его сильные стороны и на какие из них можно опереться?		
Проблемная зона	Самая слабая черта характера или поведенческий стереотип. На чем человек может споткнуться		
Примечание	То, что не учтено		
К образу кандидата	Общий образ кандидата		

Итак, сначала для определенной должности, на которую сейчас существует вакансия, вы заполняете столбец «Ожидаемая выраженность качества». Можете применить шкалу от 1 до 10. Потом, при разговоре с кандидатом, вы держите перед собой оценочную матрицу и производите коммуникативные замеры на ту или иную характеристику. Затем сравниваете образ идеального кандидата с образом реального.

Нам кажется простым диагностировать те или иные черты человека до тех пор, пока мы всерьез не задумались: а как это делать? Одной из возможностей является проведение интервью. Здесь многое зависит от выбора вопросов. Опять надо выбирать, принимать решение, причем опять правильное!

Пример диагностики.

№	Вопрос	Определяемая характеристика
1.	Расскажите, пожалуйста о себе	Интеллект, мотивация
2.	Что вас интересует в той должности, на которую вы претендуете	Мотивация
3.	Если бы в нашей компании все должности, кроме позиции генерального директора, были вакантны, на какую бы должность вы претендовали?	
4.	Расскажите, что вам нравилось на прошлом месте работы?	
5.	Что вам не нравилось на прошлом месте работы/ что бы вы изменили на прошлой работе?	
6.	Почему вы ушли с прошлой работы?	
7.	Какого положения вы хотели бы достичь через 3-5 лет?	
8.	Чем вам нравился бывший руководитель?	Прогноз лояльности

9.	Что бы вы изменили в бывшем руководителе?	
10.	Какой тип работы вы предпочитаете выполнять?	
11.	Что вы не любите делать?	
12.	Что для вас наиболее сложно?	
13.	Почему именно вас мы должны взять на работу?	
14.	Если мы договоримся, с чего вы начнете свою работу?	
15.	Расскажите, как проведете первую рабочую неделю?	
16.	Что вы сделаете, если у вас что-то не будет получаться?	
17.	Что вы сделаете, если у вас не сложатся отношения с коллективом?	
18.	Если бы вы находились на моем месте, что бы вы спросили у меня еще?	
19.	Назовите ваши три положительных качества	
20.	Назовите ваши два отрицательных качества	

Возможной логичной схемой, структурирующей наше интервью, может быть схема «Три фактора рассмотрения», показанная на рисунке ниже. Начинайте с того, в каких сложных ситуациях бывал кандидат, затем спрашивайте о том, как он поступал в таких ситуациях. Заканчивайте вопросами о тех результатах, к которым привели его действия. Все . Можно начинать новый круг. Другие ситуации – другие действия – другие результаты.

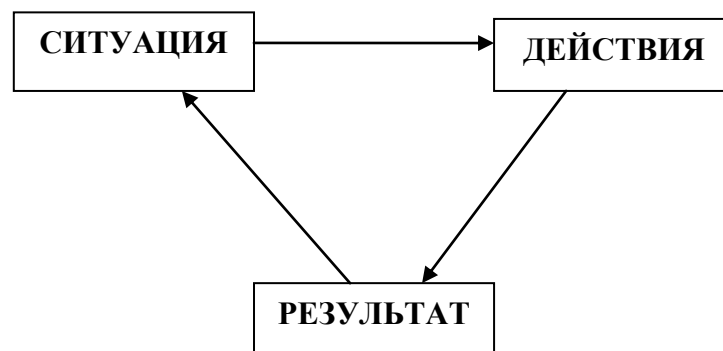


Рис. Три фактора рассмотрения

Притча:

У императора погиб главный стрелок. Он стал искать нового. Ни один кандидат не подходил. Из десяти выстрелов один выстрел все-таки приходился в десятку. И вот император, проезжая по улице, увидел на заборе нарисованные мишени. Их было очень много, гораздо больше десяти. Причем каждая мишень была пробита точно в десятку. Император приказал позвать хозяина дома, вокруг которого был забор.

«Ты отличный стрелок, как так может быть, что все твои выстрелы точно в десятку?» - сказал император. «О, все очень просто: сначала я стреляю, а затем вокруг дырки рисую мишень», - ответил хозяин дома.

Лекция 10

Управление персоналом в Японии

Содержание:

Введение.....	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
I. Принципы японского управления.....	96
II. Поведение в организации.....	98
III. Система контроля.....	101
IV. Управление трудовыми ресурсами.....	102
V. Система управления качеством.....	104
VI. Профсоюзы в Японии.....	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
VII. Роль японской философии, искусства ..	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
Заключение.....	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
Использованная литература.....	106

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнuto прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это даёт возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

Чем отличается японский метод управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? Прежде всего своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

- 1) **Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.** Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и

сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

- 2) **Гласность и ценности корпорации.** Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.
- 3) **Управление, основанное на информации.** Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.
- 4) **Управление, ориентированное на качество.** Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота - получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.
- 5) **Постоянное присутствие руководства на производстве.** Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.
- 6) **Поддержание чистоты и порядка.** Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

7.1. Принципы японского управления.

Мы любим людей и землю.

Лозунг фирмы «Sanуо electric»

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной,

политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постигать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Это не означает, что до 1945 года в Японии не было эффективной системы управления производством. Просто послевоенный кризис дал стимулы для поиска модели национальной экономики, благо она уже была готова. Ещё 5 мая 1932 года К. Мацусита, основатель компании «Мацусита Денки», которого в Японии называют «всесильным волшебником менеджмента» и «основателем вероучения об управлении», произнёс перед почти двумястами своих служащих пламенную речь. Именно в этот день он постиг предназначение производителя: *«Роль производителя в том, чтобы преодолеть бедность»*.

Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность.

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из виднейших предпринимателей Японии С. Хонды:

«Тот, кто является руководителем организации, должен прежде всего сделать свое управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновывать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того, чтобы выработать такой образ мышления, который бы подталкивал подчиненных к достижению поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией».

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды.

Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной перестройки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Стержнем новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих.

В 1947 году предприниматель, один из основателей компании «Panasonic» И. Мацусита основывает творческую лабораторию «Дойкай» для исследования новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории господин Мацусита отмечает:

«Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».

Эта же идея выражена в документе, опубликованном в 1956 году:

«Действия управляющего в современной корпорации выходят далеко за рамки извлечения прибыли. Как с нравственной, так и с практической точки зрения жизненно необходимо, чтобы управляющие стремились к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством использования производственного потенциала в соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения благосостояния всего общества. Несомненно, что ответственность управляющего перед обществом является важным рычагом, развивающим систему управления в направлении поставленных целей».

Таким образом, современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. Поэтому, чтобы понять природу современной управленческой мысли Японии, необходимо коснуться некоторых черт традиционной культуры этой страны.

7. II. Поведение в организации

Как отмечалось, японская система управления сформировалась к настоящему времени как органический сплав национальных традиций и передового опыта менеджмента. Что касается национальных традиций, то их очень существенная (в контексте данной работы) черта состоит в том, что японцы предпочитают не придерживаться писаных правил; а их языку в силу иероглифического характера письменности несвойственна четкая однозначность определений, характерная для европейских языков, в частности, немецкого. Сами японцы пишут: «...в традиционном японском обществе отсутствовали как всеобщий этический кодекс, так и категорические религиозные предписания. Не существовало даже четкой системы представлений о грехе...» (М. Йосино).

Чийе Накане провел блестящее исследование, имевшее своим предметом типы отношений в группах в связи с традициями национальных культур. Он выдвинул основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливаемых между людьми взаимоотношений на два: горизонтальный, как

совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, люди одной профессии) и вертикальный, при котором индивиды, обладающие различными чертами, связаны определенной социальной связью (например, семья, клан, клуб). Именно второй, «вертикальный» тип отношений является характерным и определяющим «лицо» японского общества.

Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как семья. В японской фирме ее глава похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит неформальная атмосфера. Внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах дружелюбные отношения. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется. Считается, что фирма - долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм. (Такие отношения закреплены «Законом о корпоративной реорганизации», согласно которому в фирмах, которые столкнулись с финансовыми трудностями и находятся на грани банкротства, проводятся реорганизации). Считается, что предприятие бизнеса является замкнутой социальной группой, а работа должна занимать центральное место в жизни работников. *«Работодатели не используют один труд человека, они используют его всего».*

Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Как порождением концепцией «человеческого потенциала» можно рассматривать систему группового принятия решений Ринги. Согласно ей ответственность за принятие решения не персонифицирована. За принятое решение несет ответственность все группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принять решение.

Можно рассмотреть более подробно процесс принятия решения группой. Сущность системы Ринги в том, что решения должны приниматься путем консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если кто-то против, предложение возвращается к его инициатору. Этот подход все еще сохранен, хотя процедурная часть системы Ринги претерпела изменения. Каждое предложение обсуждается в неофициальных группах. Решение никогда не выносится на официальное обсуждение без неформального.

Вот как описывает процесс группового принятия решений Ричард Халлоран:

«В процессе официального обсуждения каждый член группы высказывает небольшую часть своих мыслей на этот счет, но никогда не выходит с законченным убедительным выступлением. Японцы, имеющие крайне чувствительное эго, не желают попадать в состояние находящегося в меньшинстве или, что еще хуже, с особым мнением. Боятся они и случайно обидеть коллегу своим резким выступлением, которое может противоречить мнению товарищей. Когда лидер группы уверен, что все в основном согласны с минимальным решением, он суммирует мнение группы, спрашивает, все ли согласны, и оглядывает зал для получения одобрительных кивков. Не слышно ни единого выкрика.»

Нужно четко понимать, что японский метод предполагает полное единодушие. Это не решение большинства. Японцы питают отвращение к тирании большинства. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных. Эта компромиссная позиция позже будет вознаграждена. Для японца считается невежливо открыто возражать старшему и вышестоящему: несогласие нужно выражать очень дипломатично.

Японцы допускают в организационной жизни неопределенность, двусмысленность, несовершенство, как и многое другое, реально существующее. Кроме того, японцы чувствуют себя гораздо более взаимозависимыми. Поэтому они готовы предпринимать дальнейшие усилия, направленные на совершенствование людей и на воспитание умения эффективно работать друг с другом.

В противовес традиционной модели поведения «Х» и «У» японцы развили и успешно применяют модель «человеческого потенциала», согласно которой на первый план выдвигается идея о том, что людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение. Концепция «человеческого потенциала» защищает такие условия труда, в которых способности работника поощряются к развитию, и уделяет особое внимание развитию у работников стремления к самоуправлению и самоконтролю.

Руководителям среднего звена г-н Исикава Каору советует:

- 1) *«Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностями фирмы в этом сотруднике. При четкой организации мероприятий физическое присутствие руководителя на фирме вообще не обязательно. Это относится к организациям, где доверие к подчиненным является непреложным законом. С другой стороны, необходимо непосредственное участие сотрудника в решении тех проблем, которые без участия именно этого работника будут решаться дольше или будут решены заведомо менее удачно - например, разработка перспективного, нового изделия или освоение нового рынка сбыта. Потребность фирмы в сотруднике определяется такими его качествами, как быстрота реакции, сообразительность и инициатива. При возникновении непредвиденной ситуации такого сотрудника просят вернуться на фирму для участия в решении проблемы.*
- 2) *Тот, кто управляет подчиненными, - руководитель лишь наполовину. Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящими по должности.*
- 3) *Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности. Руководитель является воспитателем своих подчиненных. Он должен делиться с ними знаниями и накопленным опытом непосредственно на рабочих местах. Одним из методов подготовки кадров, имеющим немаловажное значение, является наделение подчиненных необходимыми правами, позволяющими им решать вопросы по своему усмотрению. При этом подчиненные должны хорошо представлять себе общую стратегию фирмы.*
- 4) *Не стремитесь постоянно следить за реакцией вышестоящего руководства на результаты труда.*
- 5) *Руководители среднего звена и его подчиненные отвечают за достоверность информации о результатах своего труда.*
- 6) *Руководство среднего звена несет ответственность за деятельность кружков качества.*
- 7) *Сотрудничество и связь с другими отделами - это и есть управление по функциям.*
- 8) *Ориентация на перспективу - залог успешной деятельности фирмы. Глава фирмы должен ориентироваться в своей работе на 10 лет вперед, руководитель высшего звена - на 5 лет, руководитель отдела - на 3 года и подразделения - по крайней мере на 1 год.*

В заключении рекомендую руководителям среднего звена, занимающим важные и ответственные должности, на своих фирмах, решать стоящие перед ними задачи инициативно, с достоинством и уверенностью в своих силах».

Считается, что власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать ревность. Их оклады и другие вознаграждения считаются скромными по сравнению к их заслугам. А эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих.

Выводы, которые можно сделать, рассматривая японскую систему управления, таковы:

* люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;

* основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;

* когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих способностей.

7. III. Система контроля

Управленческий контроль - это сокращенное определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении организационных целей. Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный масштаб бизнеса, позволяющий управлять эффективно.

Можно рассмотреть этот процесс на примере фирмы «Мацусита». В основу организации фирмы положена система филиалов. Они классифицируются следующим образом:

для высших управляющих компаний с целью контроля управляющих филиалами - система планирования в филиалах, система внутреннего капитала филиалов, система ежемесячных бухгалтерских отчетов;

для управляющих филиалов с целью контроля руководителей отделов - бюджеты отделов, система ежемесячных бухгалтерских отчетов.

Система планирования в филиалах предполагает, что каждый самостоятельный отдел, а затем и филиал разрабатывает свой план. На их основе подготавливается общий план всей компании. В общих чертах метод планирования предполагает следующие этапы:

1. **Провозглашение стратегии компании.** Стратегия компании является чем-то абстрактным и выражается устно, но она подчеркивает оценку дел фирмы и воплощает намерения преодолеть конъюнктурные трудности усовершенствованием политики и целей. Это своего рода лозунг для персонала.

2. **Директивы о планировании в филиалах.** Так как стратегия компании абстрактна, то ориентиры для планирования в филиалах задаются президентом компании в виде директивы.

3. **Определение политики планирования филиала.** На этом этапе управляющий филиалом определяет свою собственную политику выполнения поставленных перед ним целей и инструктирует руководителей отделов.

4. **Подготовка плана каждого отделения.**

5. **Подготовка проекта бюджета отделения.**

6. **Подготовка проекта плана филиала.**

7. **Проверка и утверждение планов филиала.**

8. **Передача утвержденного проекта плана филиала.** Эта смета называется «документом с королевской печатью». Церемония этой передачи - чисто японская особенность, потому что «документ с королевской печатью» рассматривается как контракт между президентом компании и управляющим филиалом. Выполнение плана является обязательным для управляющего. Каждый управляющий несет ответственность за достижение только зафиксированных в «документе с королевской печатью» пунктов. Выбор метода для выполнения этого соглашения предоставляется управляющему филиалом. Очевидно, что такой подход к управлению требует от управляющего высокого чувства ответственности и самоконтроля.

Необходимо отметить, что управленческий контроль за выполнением поставленных задач осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявления слабых звеньев в

производственном процессе (слово «контроль» связана не с моделью «выявление - наказание», а «проверка-помощь»).

Чтобы избавиться от субъективизма, японские управляющие повсюду, где есть малейшая возможность, применяют методы статистики для определения текущей ситуации. Японцы верят цифрам. Они измеряют все. Они стараются количественно описать все аспекты бизнеса. Японцы не расточают силы впустую. Все устроено безупречно, что является сущностью хорошего менеджмента.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск.

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Показательно, что раздел «вознаграждения» в книге правил компании «Хитачи» стоит перед разделом «наказания». Фирма выпустила документ, озаглавленный «Главные принципы «Хитачи». В нем выдвинуты на первый план три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония. Этот официальный документ показывает, насколько серьезно японцы относятся к своей работе.

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину.

Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой - правильная кадровая политика при приеме на работу «не допустит» в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто его принял на работу.

Управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма.

7.IV. Управление трудовыми ресурсами

Расцвет государства – в людях и упадок государства - в людях.

Древняя мудрость

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

Японский служащий очень тесно отожествляет себя с нанявшей его корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании - это одно из проявлений отожествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Многие служащие редко берут дни отдыха, и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым проявляя свою преданность компании.

Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его самоотождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Вся система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. В свою очередь, каждый служащий или рядовой работник получает удовлетворение от собственной эффективности в работе, зная, что его действия когда-нибудь будут обязательно оценены.

Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст.

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливymi в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

Пожизненный найм - это не юридическое право. Его утверждение - дань традиции, возможно, имеющей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально обязана заботиться о своем работнике вплоть до выхода на пенсию. Штат комплектуется на основе личных качеств, биографических данных и характера. Лояльность ценится больше, чем компетентность. К каждому рабочему относятся как к члену семьи. Точно также, если возникают финансовые трудности, все достойно переносят сокращение доходов.

В таких обстоятельствах менеджмент персоналом особенно важен. Японские менеджеры верят, что люди - это величайшее достояние. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня больше всего ценится способность руководить людьми.

Японцы обладают определенными качествами, которые незаменимы в менеджменте промышленностью. Один эксперт сказал: «В Японии каждый существует не как индивидуум, а исключительно как член большой группы». Личность отождествляет себя с группой. Ее устремления - это устремления группы; человек гордится работой этой группы. Он отдает себе полный отчет, что является членом команды, и не стремится к личному авторитету. Его всегда интересует успех команды. Все это усиливает координацию в организации производства, а личные трения сводятся к минимуму.

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешивается и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата. Это требует взаимопонимания.

Человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство. В этом случае, как считают японцы, у него долгая творческая жизнь. Направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы. Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно высказывать свое мнение по этому поводу. Рабочие имеют свободный доступ к администрации. Успех фирмы - это и их успех.

7.V. Система управления качеством

Историческими предпосылками управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующими принципами:

◆ *добровольности*. Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху.

- *саморазвитие*. Члены кружка должны проявлять желание учиться.
- *групповая деятельность*
- *применение методов управления качеством*
- *взаимосвязь с рабочим местом*
- *деловая активность и непрерывность функционирования*
- *взаимного развития*. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков.
- *атмосфера новаторства и творческого поиска*
- *всеобщего участия в конечном итоге*. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством.
- *осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области*

Существуют также особенности японской системы управления качеством, отличающая ее от западной системы:

- 1) управление качеством на уровне фирмы - участи всех звеньев в управлении качеством.
- 2) подготовка кадров и обучение методам управления качеством.
- 3) деятельность кружков качества.
- 4) инспектирование деятельности по управлению качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства.)
- 5) использование статистических методов.
- 6) общенациональные программы по контролю качества.

Задачами кружков качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

1. содействие совершенствованию и развитию предприятия
2. создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке
3. всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы

Управлением качеством имеет многие преимущества:

- Она дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Это достигается

путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.

- Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха. Комплексное управление качеством позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу.

- Комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам.

Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание - сила» - вот лозунг комплексного управлением качеством.

Основные идеалы воплощенные в QC, можно кратко охарактеризовать так:

) Естественной потребностью каждого человека является достижения совершенства в работе. Если на нем осуществлять правильное руководство и поощрять, он может совершенствовать свою работу бесконечно.

) Люди, выполняющие индивидуальную работу, - настоящие в ней специалисты. Существует множество деталей в работе, выполняемых неправильно, и профессионалы могут внести ценное предложение по устранению трудностей и улучшению системы производства.

) Рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием работы и соответственно мастерством. Они стремятся к успеху и не боятся ответственной работы. Если их обучать непосредственной ответственности за качество своей работы, можно получить взрыв творческой активности в организации.

) Кружок качества - это не механическая машина, а непрерывный процесс. Он имеет две отличительные, но дополняющие друг друга черты. С одной стороны, это образовательный и познавательный процесс. С другой стороны, это процесс, который содействует участию рабочих в мероприятиях, затрагивающих их повседневную работу. Это обеспечивает основу для взаимного сотрудничества менеджмента и рабочих.

За вклад в достижение высоких результатов в области управления качеством ежегодно с 1951 года в Японии вручают премии У. Э. Деминга - основателя, как считается, управления качеством в Японии.

В связи с постоянно изменяющимися вкусами, потребностями людей и появлением новых технологий от руководителей требуется постоянная перестройка самосознания и ориентировок, которые в самом общем виде могут быть сформулированы так:

- 1) Прежде всего - качество, а не кратковременные прибыли
- 2) Главный человек - потребитель, то есть нужно стоять на точке зрения конечного пользователя.
- 3) Следующий этап производственного процесса - потребитель твоей продукции. Этот лозунг позволил устранить барьеры и разобщенность между отдельными стадиями жизненного цикла продукции
- 4) Информационное обеспечение и применение экономико-математических методов делает процесс принятия решений спокойным, эффективным и более творческим занятием.
- 5) Человек в системе управления - вовлечение всех без исключения работников в процесс управления качеством.
- 6) Функциональное управление.

Использованная литература

- Каору И., Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 1988.
Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М: Наука, 1992.
Пшенников В.В., Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: изд.«Япония сегодня» – 1997 г.

Лекция 11

ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Опыт показывает, что низкая управленческая культура серьезно сказывается на всей жизнедеятельности организации. Одним из важных условий успешного выполнения стоящих перед организацией задач является наличие определенных личностных и деловых качеств руководителя, а также выбор оптимального стиля управления.

1. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО КАК СОЦИАЛЬНЫЕ ФЕНОМЕНЫ

Плохой руководитель знает, что надо делать. А хороший показывает, как это надо сделать.

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена **психология личности руководителя**. Эмпирическое изучение этой проблемы началось с 20-х годов и в настоящее время ведется достаточно интенсивно. Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем психологии управления.

Первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Другими словами, лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции. Остальные члены группы принимают лидерство, то есть строят по отношению к лидеру такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

Процесс лидерства может быть достаточно противоречивым: мера «притязаний» лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные возможности лидера — значит в том числе выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы.

Важно отметить, что при рассмотрении проблемы лидерства и зарубежной психологии отождествляются понятия «лидер» и «руководитель» (хотя в немецком языке, в отличие от английского, существуют оба понятия). Для отечественных исследователей характерно

выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

Требует отдельного рассмотрения проблема соотношения двух понятий — «управление» и «руководство». *Управление* выступает более широким понятием, означающим *направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств*. Понятие «управление» относится как к техническим («машина — машина»), социотехническим («человек — машина»), так и к социальным («человек — человек») системам. *Руководство* же есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство

- * ограничивается воздействием на людей и их общности;
- * предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
- * призвано вызвать чью-то деятельность соответственно намерениям руководителя.

Понятия "менеджер" и "лидер" не идентичны. Главное качество лидера — четкое видение цели, которая другим представляется в весьма туманных очертаниях или не видится вовсе. Основное же качество менеджера, управляющего — с наименьшими потерями реализовать увиденную цель.

Точка зрения Гарвардской школы бизнеса

Следовательно, **руководство** — это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответственно намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство.

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

* *содержание понятий*: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

* *возникновение*: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

* *функционирование*: руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство — процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

* *социальная роль руководителя и лидера*: руководитель есть посредник социального

контроля и власти, а лидер — субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

**регламентация деятельности:* деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

**резким внешних связей:* руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутри-групповыми отношениями;

**руководство — явление более стабильное,* менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». **Руководство** *есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается).*

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики. стве, в подразделениях организации, у «соседей», с решениями вышестоящих руководителей. Но сверять мало. Надо уметь корректировать текущие действия и стратегию, то есть пересматривать цели, менять их положение в системе целей. *Функция планирования* заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации. О важности этой функции говорит поговорка «Хорошо спланировано — наполовину сделано». Предпосылкой планирования как специализированного вида управленческой деятельности является прогнозирование — выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации в будущем.

Несколько слов о *функции организации*. Понятие «организация» обычно используется в двух значениях. Во-первых, под организацией понимается процесс, деятельность, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов. Во-вторых, под организацией понимается форма проявления совместной деятельности.

Когда мы говорим о функции организации, то, по нашему мнению, она заключается, прежде всего, в объединении элементов или частей (людей, идей, процессов и др.) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система. Другими словами, это процесс целенаправленного взаимодействия частей

целого как системы для достижения в конкретных условиях и в определенные сроки поставленных целей.

Организация взаимодействия членов организации должна быть гибкой, оперативной, надежной, экономичной и самокорректирующейся. **Последовательность реализации функции организации обычно следующая:**

- определение целей, задач и особенностей совместной деятельности членов организации;
- выявление потребности в ресурсах для осуществления целей и обеспечение бесперебойного снабжения этими ресурсами. Поэтому иногда говорят, что организовать — это сначала оценить возможности, а уже потом ставить задачу;
- установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и контрольных сроков их выполнения;
- выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей;
- установление между членами организации необходимых организационных отношений (соподчиненности, координации и др.);
- создание соответствующей мотивации у членов организации в достижении стоящих целей.

Ключевым моментом реализации этой функции является *процесс организации взаимодействия между подчиненными*. В числе *принципов эффективной организации взаимодействия следующие:*

- специализация исполнителей;
- количественная и качественная пропорциональность частей, образующих систему;
- параллельность действий;
- ритмичность деятельности.

После осуществления функции организации могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. В этих случаях появляется необходимость, во-первых, уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными и эффективными и, во-вторых, устранить отклонения от заданного организацией режима функционирования системы. Такая «тонкая настройка» системы получила название **функции координирования и регулирования совместной деятельности**.

Функция мотивации (стимулирования) включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности. Руководитель при осуществлении этой функции должен придерживаться ряда принципов:

- зависимость величины стимула от конкретного вклада подчиненного в общее дело;

- связь стимулов с целями деятельности организации;
- единство интересов подчиненного, организации и общества в целом;
- разумное сочетание моральных и материальных стимулов;
- сочетание стимулирования с мерами наказания и принуждения.

Контроль— это та профессиональная услуга, которую управляющий должен оказывать своим сотрудникам.

В. Зигерт, Л. Ланг, немецкие специалисты

В числе основных функций управления важная роль принадлежит **функции контроля, учета и анализа** деятельности. Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

- наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрацию и группировку данных;
- сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;
- количественную и качественную оценку эффективности деятельности;
- выявление отклонений, узких мест в развитии системы;
- выявление причин сложившегося состояния;
- определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

Важной психологической проблемой является вопрос о расхождении между функциями, которые должен исполнять руководитель, и реально выполняемыми функциями. Полного соответствия между ними нет, так как на практике первые функции преломляются через реально сложившуюся ситуацию, в которой находится руководитель, личность конкретного руководителя, состояние руководимой организации, особенности взаимоотношений с вышестоящим руководством и др.

Как правило, объем этих функций превышает объем реально выполняемых, в которых наблюдается определенная избирательность, предпочтение одних функций по сравнению с другими. В реально выполняемых функциях проявляется «рисунок» или стиль деятельности руководителя.

По направленности руководителя на решение различных функциональных задач выделяют следующие стили:

- ориентированный на решение в основном производственных задач;
- ориентированный на решение преимущественно социально-психологических и социальных задач;
- ориентированный на оптимальное решение задач, стоящих перед организацией и руководителем.

Технологія підготовки і прийняття управлінських рішень

. Процес прийняття рішень

Прийнято считать, что процесс принятия решений выступает центральным моментом управления. Этот процесс присутствующий:

- > в планировании (процесс поиска и принятие решений относительно выбора целей, задач и средств достижения);
- > в организации (решение, направленное на объединение разных видов ресурсов и общей деятельности людей);
- > оперативном управлении;
- > мотивации;
- > контроле и др.

Теория принятия решений (ТПР) изучает процесс принятия решений (ППР). Эта наука рассматривает процессы управления сложными системами разной природы. Место теории решений в системе наук определить довольно тяжело. Возникшая она под давлением экономических нужд, но сегодня ее уже нельзя вписать только в экономическую или только в политическую науку. Становление теории принятия решений неотделимо от развития компьютерной техники, формирование таких научных направлений, как исследование операций, системный анализ, создание искусственного интеллекта. Теория принятия решений активно использует методы философии, математики, психологии, информатики.

В литературе можно встретить разные трактования слова "решение". Решение понимается и как:

- о процесс
- о акт выбора
- о результат выбора.

Неоднозначность такого трактования объясняется тем, что каждого раза у это понятия вкладывается смысл, соответствующий конкретной направленности исследований.

Решение, как процесс характеризуется тем, что этот процесс осуществляется в несколько этапов, он состоит из подготовк-принятие и реализации решений.

Решение, как результат выбора является распоряжением к действию.

Уточним, что понятие "Решение" - следует рассматривать как процесс и результат выбора цели, а также способа ее достижения.

Принятие решений является умственным процессом. Он предполагает осознание цели и способа действий, проработывание разных вариантов. Важнейшую особенность этого процесса составляет его волевой характер. В принятии решений интегрируются знание, интересы и мировоззрение человека.

Остановимся на классификации решений [24, с. 133]:

Таблица 1-1 Классификация решений

Обоснование	Классификация решений
1	2
1 . по широте обхвата	о общие о частные
2. по срокам действия и степени действия на будущих решение	о оперативные о тактические о стратегические
3. по функциональному признаку	решение, направленные на усовершенствование планирования, организации, мотивации, контроля

4. по смыслу	о политические о технические о технологические
5. по степени новизны	о рутинные о стандартные о творческие о уникальные
1	2
6. по уровню определенности Проблем, которые эти решения призваны решить	6. по уровню определенности Проблем, которые эти решения призваны решить Решение, которые принимаются: в условиях определенности в условиях черточки в условиях неопределенности
7. по обращенности к интеллектуальной или эмоционально-волевой сфере лица	о интеллектуальные о волевые о эмоциональные
8. по числу лиц, принимающих решение	о индивидуальные о групповые

В роли руководителя мужчина в процессе управления может принимать решение в разных сферах деятельности (политической, экономической, культурной и др.). Следствия этих решений затрагивают интересы и влияют на жизнь больших коллективов, общество в целом. Поэтому ошибки в принятии решений могут привести к большим моральным и материальным затратам. В связи с этим закономерной есть требование повышения эффективности управленческих решений на основе научного подхода к их формированию и отбору.

Очень часто мы считаем правильным решением, то которое принимается большинством голосов. Тем не менее, следует также обратить внимание в ущерб коллективного решения и обращение преимущественно к единоличному решению только в сфере бизнеса.

3. Виды решений

Решения, которые принимаются и реализуются в процессе управления, называются управленческими. Эти решения бывают разных видов, которые классифицировать можно по разным основаниям [41, с.4-5]:

1. в зависимости от того в которой руководящими инстанции они принимаются: решение высшего, среднего или низшего уровня;
2. по решаемым задачам:
 - o информационные (цель ответить "Что правда?");
 - o организационные ("Как действовать?");
 - o оперативные ("Как действовать?");
3. по принципам изготовления решения:
 - o алгоритмические;
 - o эвристические;
4. по методам обоснования:
 - o аналитические;
 - o статистические;
 - o математического программирования;
 - o игровые;
5. в зависимости от характера начальной информации решения принимают или в:
 - o условиях определенности (полная информация);
 - o условиях неопределенности (неполная информация);
6. по характеру решения выделяют:
 - o оперативно-распорядительства;
 - o нормативно-организационные;
 - o хозяйственно-руководящие;
 - o перспективно-принципу;
7. исходя из общих функций управления:
 - o плану;
 - o организационные;
 - o что координируют;
 - o регулирующие;
 - o активизируя;
8. исходя из конкретных функций управления.,
 - o по общему линейному руководству; о работе с кадрами;
 - o по организации работы и планированию;
 - o по контролю и учету;
 - o по подготовке производства;
 - o по внешним связям;
 - o административно-хозяйственные;

9. по этапам решения проблем:

- o прогностические;
- o плану;
- o старательные;

10. по сфере действия решения:

- o производственно-экономические;
- o организационные;
- o технические;
- o конструкторские;
- o экологические;

11. по периодичности возникновения проблемы:

- o программные;
- o сезонные;
- o ситуационные;
- o периодические;

12. по начальному моменту:

- o по распоряжению сверху;
- o инициативные;
- o по ходатайству снизу;
- o под действием со стороны;

13. по степени жесткости:

- o конкретно-жесткие;
- o нормативные;
- o ориентирующие;
- o гибкие;

14. исходя из количества вопросов, которые охватываются решением:

- o общие (глобальные);
- o частные (локальные);

15. исходя из количества взаимосвязей, которые учитываются:

- o простые (элементарные);
- o сложные (комплексные);

16. по периоду действия:

- o текущие (кратковременные);
- o среднесрочные;
- o перспективные (долгосрочные);

17. по количеству преследуемых целей:

- o одноцелевые (однокритериальные);
- o многоцелевые (багатокритерійні);

18. на основе возможности решения:

- o что формализуются (логические);
- o что не формализуются (эвристические);

19. исходя из наличия заранее, проведенного опыта:

- o априорные;
- o апостериорные;

20. по способу фиксации:

- o устные;
- o письменные;
- o графические;
- o что фиксируются с помощью световой индикации, электронной техники и других средств.

Согласно Л.Г. Евланову [9, с.20-21] ко всем видов управленческих решений предъявляются следующие требования. Управленческое решение виновное:

> иметь ясную целевую направленность (если цель действий отсутствующая, принятие объективных рациональных решений становится невозможным).

> быть обоснованным, что означает обязательность мотивов выбора (мотивы выбора должны иметь количественную, расчетную основу).

> иметь адреса, т.е. должны быть ориентированные на конкретный управленческий объект, на определенных исполнителей.

> быть правомочным, т.е. опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права, как руководителей, так и подчиненных.

> быть непротиворечивым, т.е. означает необходимость всепосторонней согласованности данного решения, как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предыдущими и будущими решениями.

> быть эффективными, что означает необходимость, достижение в ходе реализации решения какнайкращого из возможных отношений ожидаемого итога к затратам.

> быть конкретным, как во времени, так и в просторные, т.е. отвечать на вопрос (как действовать, когда и где?).

> быть своевременными, т.е. приниматься тогда, когда реализация решения еще может привести к необходимой цели.

> по форме решения должны быть достаточно полными, короткими и четкими, что означает возможность их реализации исполнителями без каких-нибудь дополнительных разъяснений и уточнений [9, с. 20-21].

Таким образом, каждое управленческое решение должно удовлетворять ряд требований, в частности:

- o целевую направленность;
- o адресность;
- o правомочность;
- o единство и согласованность;
- o эффективность;
- конкретность во времени;
- o своевременность принятия решения;
- o полноту, сжатость и четкость изложения решения.

Руководитель должен быть решительным. Если немедленное решение по проблеме невозможное, ему следует заняться чем-то другим и возвратиться к этой проблеме позднее.

Лекция 12

Имидж организации Коммуникации.

Формирование и поддержание имиджа организации (корпоративного имиджа) можно рассматривать как направление управленческой деятельности. При этом имидж - не только средство, инструмент управления, способствующий решению задач управления организацией в целом. Позитивный имидж создается основной деятельностью компании, а также целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы общественности. Работа по созданию имиджа ведется целенаправленно для каждого типа аудиторий и различными средствами.

Спонсорство — это в значительной мере информационная деятельность. Оно подразумевает создание информационных сообщений и коммуникативных стратегий для передачи их аудитории с целью воздействия на мнение аудитории (в общем случае — общественное мнение). Общественное мнение представляет собой совокупность индивидуальных отношений представителей социума к объекту, затрагивающему их интересы. Эти отношения, как правило, объединены общностью оценки, выступающей в качестве ведущей.

Имидж организации может быть несколько различным для различных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Иначе говоря, одна и та же организация может по-разному восприниматься (или стремиться к специфическому восприятию) инвесторами, госструктурами, местной и международной общественностью. Например, для широкой



национальной общественности предпочтительна гражданская позиция компании. Для международной общественности глобальные компании стремятся быть «корпоративными гражданами мира». Для партнеров важна высокая конкурентность позиции. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее и емкое представление об организации (рис. 1).

Рис. 1. Корпоративный имидж в восприятии разных групп общественности

В основе стремления воздействовать на общественность в случае спонсорства лежит, в конечном счете, мотив получения выгоды. Причем под выгодой здесь понимается не просто наращивание прибыли (спонсорский вклад в этот показатель опосредован), но и ряд других задач: поддержка определенного имиджа марки, улучшение отношений с целевой группой потребителей, рост доверия к фирме в местном сообществе и т.д. Это делает проблему анализа эффектов коммуникации спонсора и целевой аудитории особо значимой.

Основная непосредственная цель спонсорской коммуникации — возвышение имиджа организации. Социологический энциклопедический словарь дает следующие определения имиджа (от англ. image — образ, представление):

1. Имидж — внешний образ, создаваемый субъектом с целью вызвать определенное впечатление, мнение, отношение у других.
2. Имидж — совокупность свойств, приписываемых рекламой, пропагандой, модой, предрассудками, традицией и т.д. объекту с целью вызвать определенные реакции по отношению к нему.

Имидж организации включает в себя внешние и внутренние составляющие. Внешний имидж — это та система представлений о фирме, которую должны разделять внешние аудитории (потребители, партнеры и т.д.). Он формируется, прежде всего, качеством работы и спецификой деятельности компании. Наиболее очевидным внешним проявлением имиджа является система идентификационных констант фирмы — фирменный стиль. Но не менее важными оказываются и остальные компоненты: имидж персонала, или, как его еще называют, «деловой стиль фирмы» (специфика данной фирмы в обслуживании и общении, основанная на правилах корпоративной культуры), персональный имидж руководства корпорации и, конечно, репутация — устойчивое общественное мнение о достоинствах и недостатках данной фирмы.

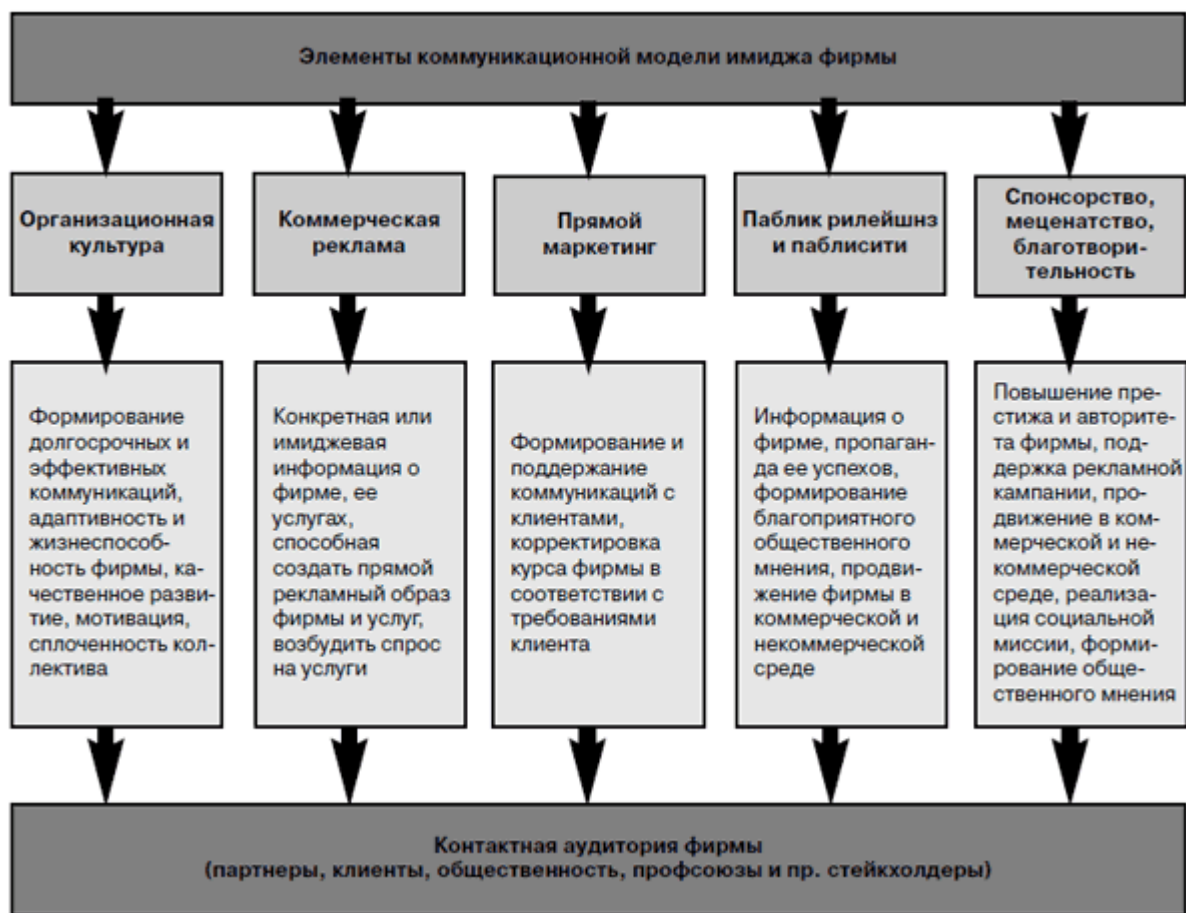


Рис. 2. Схема коммуникативного комплекса имиджевой модели организации

Под внутренним имиджем подразумевается та система представлений о фирме, которой должен обладать каждый работник фирмы. Над формированием и распространением этой системы представлений работают руководители, менеджеры и администраторы всех уровней. Они вырабатывают и являются проводниками корпоративной политики. Она, в свою очередь, формируется на основе корпоративной философии. Иногда корпоративная политика и философия формулируются в виде специфического документа — кодекса фирмы, включающего в себя описание корпоративной идеологии (основных принципов работы фирмы) и корпоративной культуры (конкретных правил поведения сотрудников, реагирования на те или иные ситуации).

Важной проблемой является донесение имиджевой информации до целевых аудиторий, т. е. организация коммуникации с аудиторией. Если аудитория, в которой заинтересована корпорация, — большая распределенная аудитория, то корпоративная коммуникация по необходимости превращается в массовую коммуникацию. Модель имиджа в условиях массовой коммуникации должна рассматриваться как информационно-коммуникативная модель. С одной стороны, в ней необходимо представить ту информацию, которая передается аудитории с целью формирования корпоративного имиджа, с другой — предусмотреть те коммуникационные возможности, которые должны быть задействованы в процессе доведения этой информации до аудиторий.

Эффект коммуникации зависит не столько от силы воздействия на коммуникативную мишень, но больше от того, насколько коммуникативное сообщение

захватывает имеющиеся мотивы объекта коммуникации, т.е. чем выше побудительная сила мотивов, тем выше резонанс и эффект. Обозначенные элементы коммуникативной модели имеют различные цели и назначения по воздействию на объекты коммуникаций.

Основные характеристики процесса управления имиджем в рамках информационно-коммуникативной модели определяются следующими факторами:

1. Требования канала задаются возможностями передачи информации.
2. Требования аудитории задают те параметры, которым должна удовлетворять данная символическая роль.
3. Требования задачи определяют цели имиджевой коммуникации.
4. Возможности самого объекта могут вступать в противоречие с целями компании. Характеристики некоторых объектов можно «спрятать». Но личность формируется задолго до того, как имиджмейкер прикоснется к ней, и она не может быть существенно изменена или полностью «спрятана».

Рост внимания к проблеме формирования сильного имиджа организации, способного оказывать положительное для фирмы влияние на всю социальную, в том числе и маркетинговую среду, не случаен. Сильный корпоративный имидж становится необходимым условием достижения фирмой устойчивого и продолжительного делового успеха. И этому есть вполне разумное объяснение. Во-первых, сильный имидж организации дает эффект прочной рыночной позиции, когда спрос на товары или услуги фирмы мало эластичен по цене. Во-вторых, сильный имидж уменьшает заменяемость товаров, а значит, защищает организацию от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров-заменителей. И, в-третьих, сильный имидж облегчает доступ фирмы к ресурсам разного рода: финансовым, информационным, человеческим и т.д.

Управление имиджем в контексте спонсорства и представляет собой управление этими двумя процессами — созданием спонсорского акта (события) и распространением информации о нем. На практике эти два аспекта планируются и реализуются одновременно, в рамках спонсоринга как социально-технологического алгоритма спонсорства.

Обратимся теперь к вопросу о том, почему именно информация о спонсорстве может быть эффективно передана и воспринята аудиторией. В наши дни, когда многообразие источников информации достигло своего пика и сознание человека получает больше разного рода информации, чем когда-либо, возникает фактор избирательности к фактам и источникам информации. По подсчетам специалистов, в среднем человек получает 30000 сообщений в день, 3000 из которых в той или иной степени брендированы, т.е. направлены на создание позитивного представления о каком-либо объекте. Поскольку человеческая оперативная память ограничена, то для эффективной коммуникации необходимо либо повышение частоты контактов, либо построение коммуникации через те части информационного потока, которые предпочитает потребитель. Именно поэтому все чаще в поле зрения компаний, заинтересованных в повышении своей узнаваемости и привлекательности для общественности, оказываются спонсорские проекты как нестандартный информационный повод, передаваемый к тому же по не совсем уж стандартным коммуникационным каналам. Так, одно дело — разместить рекламный ролик в общей блоке рекламы, прерывающей фильм.

Он воспринимается аудиторией как информационный шум, вызывает раздражение, желание избежать этой информации («зеппинг»). Несколько иное — выступить спонсором социально значимой передачи, вызывающей интерес профильной для фирмы аудитории, с размещением соответствующей корпоративной информации (хотя бы фирменного стиля) в рамках этой передачи и с публичной благодарностью организаторов.

В данном случае компания связывает свое имя с событием, которое будет воспринято целевой аудиторией как положительное. Не менее важным фактором является ассоциативная или логическая связь корпорации с одобряемым аудиторией каналом коммуникации, т.е. их конгруэнтность. Согласно концепции конгруэнтности, чем менее очевидна связь бренда с каналом коммуникации, тем ниже эффективность коммуникации. И наоборот, очевидность связи менее важна, чем стройность обоснования такой связи. Удачное обоснование может сделать связь понятной и запоминающейся.

Таким образом, при следующих условиях достигается максимальное воздействие на сознание потребителей:

1. Коммуникационный канал должен быть в числе избранных у целевой аудитории.
2. Необходима конгруэнтность коммуникационного канала, т.е. уместность передачи данного маркетингового сообщения через данный коммуникационный канал.

Удачное создание спонсорского события, формирование положительной для аудитории информации о нем, передача этого сообщения по конгруэнтному каналу приводят к возвышению имиджа организации и формируют эффекты спонсорства.

Целесообразно разделить эффекты спонсорской деятельности на два типа: эффект, который спонсорство оказывает на основную деятельность организации, и социальный эффект коммуникации. Влияние на основную деятельность (англ. — business value added) понимается как польза, которую реализация социальных программ приносит основной деятельности компании. Под социальным эффектом (англ. — social value added) подразумевается эффективность спонсорской деятельности с точки зрения решения данной социальной проблемы местного сообщества в целом или определенной группы внутри этого сообщества. Социальный эффект в свою очередь является косвенным фактором влияния на основную деятельность. Как отмечают исследователи, в современном мире социально-этическая ответственность бизнеса перед обществом постепенно становится коммерческим фактором.

В общественном мнении складывается определенное представление о том, как должна вести себя организация, чтобы считаться добропорядочным корпоративным членом сообщества. Интересно, что еще в конце XVII века английский философ Дж. Локк написал в своем трактате «Опыт о человеческом разумении»: «Законы, к которым люди обычно обращаются, чтобы судить о правильности и неправильности своих действий, бывают, мне кажется, следующих трех родов:

1. законы божественные;
2. законы гражданские;
3. законы общественного мнения, или доброго имени, если можно их так назвать».

Как известно, степень компетентности общественного мнения зависит от различных факторов, оказывающих то или иное воздействие на его формирование. Уже ни для кого не секрет, что успех коммерческой деятельности фирмы зависит от того, насколько эффективно фирма работает с общественным мнением, изменяя его в

благоприятную для себя сторону. Многие зарубежные исследования показывают, что при равных цене и качестве люди выбирают ту компанию, которая известна и, на их взгляд, является социально ответственной. Недавно в России Ассоциацией менеджеров было проведено первое отечественное исследование об общественных ожиданиях от бизнеса, которое показало, что 32% активных граждан никогда не стали бы покупать продукцию социально безответственных компаний, а 42% готовы за экологически чистый товар платить на 10% больше. Эти данные отражают намерения общественности, которые в дальнейшем будут воплощены в действие — приобретение продукции.

Когда в общественном мнении утверждаются принципы и образцы социально ответственного предпринимательства, организации оказываются заинтересованными в том, чтобы соответствовать этим образцам и тем самым быть привлекательными для потребителя. Вышеупомянутое исследование показало, что в российском бизнес-сообществе растет понимание необходимости социально ответственного поведения, участия в продвижении культурных, образовательных и медицинских проектов и программ. Однако сказать, что этим пониманием уже прониклось все наше бизнес-сообщество или даже его подавляющая часть, было бы большим преувеличением.

Как уже говорилось выше, «технологическая» сторона спонсорства агрегирована в категории спонсоринг — организации конкретного взаимодействия между спонсором и менеджером спонсируемой акции (продюсером, режиссером и т.д.). Эта деятельность включает:

- содействие в подборе акции для спонсирования или организацию специальной акции;
- разработку спонсорского пакета;
- ведение акции с соблюдением интереса спонсора;
- осуществление рекламной и PR-кампании;
- обеспечение гарантий осуществления самой акции и гарантий интереса спонсора.

Классическое спонсорство, естественно, подразумевает максимально точный расчет всех возможных выгод и льгот — как от прямого снижения налогов, так и от косвенных преференций, вытекающих из общественно-политического эффекта спонсорской акции. В этом смысле спонсорский эффект реализуется через PR-кампанию.

Лекция 12 Коммуникации в организации

1. Введение.
2. КОММУНИКАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ
3. АНАЛИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИЯХ
4. КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС: ЭЛЕМЕНТЫ, ЭТАПЫ, «ШУМЫ»
5. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ
6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ
7. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ
8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ
9. ЛИТЕРАТУРА

Коммуникация - как форма общения двух и более субъектов контактирования - является естественной и неотъемлемой частью процесса управления. Поскольку общение подразумевает обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемого сообщения, то можно говорить уже о коммуникационном процессе.

Предметом анализа в данном случае выступают особенности коммуникации и коммуникативного процесса в организациях. Область коммуникации, таким образом, тесно связана с теорией и практикой менеджмента, организационными системами и структурами, а также психологией управления. Все три дисциплины «работают» на теорию коммуникации /добавим к ним и этику делового поведения и общения/, обогащая ее понятийным, парадигмальным аппаратом, концепциями и методами исследований, о чем свидетельствует литература - источники, привлеченные для составления данного пособия.

Область изучения коммуникаций выходит в первую очередь на представление о типологии организаций, т.к. тип организации несомненно сказывается на сущности и особенностях коммуникационного процесса. Возникает закономерный вопрос.

О какой организации идет речь. На помощь приходит система критериев классификации организаций, которой значительное место уделено в работах проф. В.М. Матиашвили. /1/. Вопросы психологии межличностного общения достаточно полно раскрываются в работах - учебных пособиях под ред. проф. В.Н. Лапвриненко. Проф. С.И. Самыгина. Л.Д. Столяренко, проф. Е.В. Руденского /2/.

Наконец, непосредственно сущность и проблемы коммуникативного процесса в организациях представлены в блестящей работе американских авторов / М. Мескона и др./ «Основы менеджмента», а также в адаптированном ее варианте - учебном пособии проф. Е.Е.Вершигоры. В этом же ключе выполнена популярная брошюра проф. Г.Г. Почепцова /3/.

Несомненный интерес представляют книги зарубежных авторов, посвященные проблемам межличностных коммуникаций - на примере стран с развитой рыночной экономикой. Это авторы - П. Ньюхоузер. В. Ховелл. Р. Дипбой и М. Стол / 4 /.

Впрочем, нетрудно заметить, что вопросы эффективной коммуникации, преодоления встречающихся трудностей рассматриваются большинством авторов применительно к западному типу организации и рассчитаны на культуру западных менеджеров и сотрудников. Конечно, эти знания необходимы российским специалистам, особенно тем из них, кто планирует работу за рубежом или уже сегодня связан совместной деятельностью с иностранцами у себя на родине - в том же Нижнем Новгороде.

Однако желательно, чтобы излагаемые общие принципы коммуникативного процесса проецировались на отечественную действительность. Поэтому, кроме теоретической части, курс «коммуникации в организациях» включает тематику практических занятий, где предполагается подробно рассмотреть проблемы в реальных, конкретных организациях. С целью закрепления знаний и развития навыков коммуникационной культуры работа на практических занятиях ведется в режиме деловых игр, разбора конкретных ситуаций, видеотренинга и тестирования.

1. КОММУНИКАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Руководитель тратит большую часть своего времени на коммуникацию для того, чтобы реализовать собственные роли и цели в межличностных отношениях, в информационном обмене, в процессах принятия решений, а также в управлении, планировании, мотивации деятельности подчиненных и контроле за их работой. Поскольку все виды управления

построены на коммуникации, ее с полным основанием можно считать главным связующим процессом.

От качества обмена информацией напрямую зависит степень реализации поставленных задач. В то же время некачественная, неэффективная коммуникация способна порождать массу проблем в организациях. В частности, т.н. «открытые» проблемы, которые связаны с человеческими, поведенческими аспектами деятельности организации. Они проявляются в социально-психологической напряженности, конфликтах, столкновениях интересов, в «разрывах» деловой коммуникации, в отказе от сотрудничества и в других симптомах нездорового нравственно-психологического климата организации /о типах организационных проблем см. Подробнее: В.М. Матиашвили «Организационная проблема: диагностика и решение.» - Н.Новгород, НРИ АПК, 1998, с. 5-7/.

Словом, эффективно работающие менеджеры - это те, кто эффективны в коммуникациях.

Для начала необходимо знать, что к основным функциям коммуникаций относятся:

- 1) информативная - передача истинных или ложных сведений;
- 2) интерактивная /побудительная/ - организация взаимодействия между людьми /согласованность действий, распределение функций, влияние на настроение, убеждения, поведение собеседника - через внушение, приказ, просьбу, убеждение и т.д./;
- 3) перцептивная - восприятие друг друга партнерами в ходе общения и установление на этой основе взаимопонимания;
- 4) экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Эффективная коммуникация предполагает также наличие у менеджера коммуникативной компетентности, т.е. способности устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, а именно: достигать взаимопонимания, ясного представления о ситуации и предмете общения.

Что может помешать этому?

- а) стереотипы - упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуации;
- б) «предвзятые представления»- склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно;
- в) плохие отношения между людьми;
- г) отсутствие внимания и интереса собеседника;
- д) пренебрежение фактами, т.е. привычка спешить с выводами /заключениями/ при отсутствии достаточного числа фактов;
- е) ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность;
- ж) неверный выбор стратегии и тактики общения;
- з) смешение видов общения.

На заметку!

Виды общения:

1. «Контакт масок», когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски /вежливости, строгости, скромности, безразличия/ - набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику.

2. Прimitивное общение, когда в отношении собеседника возникает один вопрос: «А что я с этого буду иметь?», в зависимости от ситуации может «проникнуться», а может оттолкнуть. В любом случае, получив желаемое, теряет дальнейший интерес к собеседнику и не скрывает этого.

3. Формально-ролевое общение, когда строго регламентированы содержание, средства общения.
4. Деловое общение, когда при решении вопроса интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.
5. Духовное межличностное общение, когда в ходе беседы может быть затронута любая тема; собеседники хорошо знают друг друга, могут предвидеть реакцию на информацию; это беседа друзей.
6. Манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника, когда используются разные приемы / лезть, запугивание, шантаж, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты и т.д./
7. Светское общение - суть в его беспредметности; говорят то, что положено в подобных случаях, чья-либо точка зрения не имеет здесь значения.

По существу виды общения 1 и 7, 2 и 6, 3 и 4 совпадают или очень близки.

2. АНАЛИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Люди обмениваются информацией, то есть вступают в коммуникационный процесс на самых разных уровнях и используя различные виды коммуникаций. Они общаются в группах, выступают на собраниях /«летучках», «планерках»/, читают корреспонденцию, пишут письма, составляют записки и отчеты, общаются по телефону, по факсу, электронную почту, просматривают и пишут сами видеоленты, делают рекламу и т.д. - любой из этих способов общения вписывается в определенный вид /тип/ коммуникаций:

1) с внешней средой - с государственными и негосударственными службами, правоохранительными органами, потребителями, конкурентами, посредниками, кредиторами, рынком труда и т.д.

2) межуровневые /вертикальные/ - внутри организации, сверху вниз и снизу вверх, или по нисходящей и по восходящей;

По нисходящей сообщается информация о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д. По восходящей - подается сигнал «наверх» о возникших проблемах, об открывшихся эффективных методах работы /о «рационализме снизу»/, об атмосфере в коллективе;

3) горизонтальные - обмен информацией между различными отделами для согласования действий /программ, уровня требований/, для консультирования или проведения совместных исследований.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Одна из причин состоит в том, что люди более всего расположены говорить свободно и открыто с собеседниками - равными себе, чем, например, с «начальством». Горизонтальный обмен информацией менее подвержен искажениям, т.к. у работников одного ранга взгляды совпадают чаще, да и информация носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных /сверху - вниз/ - приказной, директивный, распорядительный.

4) неформальные - канал распространения слухов. Такая информация передается намного быстрее. Руководители, между прочим, так же очень хорошо используют этот канал, вуалируя его типичной оговоркой : «Только между нами». За слухами закрепились репутация неточной информации /«болтовни»/, но на практике оказывается, что такая информация бывает более точной, чем официальная.

Одно из определений слухов, принадлежащее американскому социальному психологу Т. Шибутани, гласит, что это «циркулирующая форма коммуникации», с помощью которой люди, находясь в неоднозначной ситуации, объединяются, создавая разумную ее интерпретацию, сообщая используя при этом свои интеллектуальные возможности».

Каковы коммуникативные параметры слуха?

Для «слуха» характерна однократная воспроизводимость перед данным слушающим. Второй раз одному и тому же человеку данный слух не пересказывается. Слух обязательно подвергается дальнейшей циркуляции /слушающий затем становится говорящим и передает этот слух дальше/. Такой тип сообщений можно назвать самотрансляционным. Практически слухам невозможно противодействовать, т.к. они не имеют «авторства», они анонимны. К этому типу сообщений относятся также и анекдоты и сплетни. Если к анекдотам /«байкам»/ можно отнестись с известной долей юмора, терпения или просто проигнорировать, то сплетни должны осуждаться и пресекаться решительно, как руководителем, так и сотрудниками.

Теоретики и практики менеджмента давно ломают голову над тем, как сочетать формальные и неформальные виды коммуникации, горизонтальные и вертикальные каналы связи, чтобы без ущерба морально-психологическому климату и при должном почтении к иерархической структуре коммуникации добиться скорейшего донесения информации и, следовательно, быстрых действий, направленных на решение поставленных руководителем задач.

В частности прибегают к использованию двух различных моделей коммуникационных сетей - централизованных /идущих непосредственно от «начальника»/ и децентрализованных /распространяемых по замкнутой цепочке/. Используются даже различные коммуникативные типы. В их числе:

- а) «сторож» /обычно в этой роли выступает секретарь/;
- б) «пограничник»- человек, который близок к административной «верхушке»; как правило, он «в курсе всех дел»;
- в) «связной»- человек, способный быстро синтезировать информацию, слышать больше, чем сказано, и передавать одной группе другой, используя собственные каналы связи;
- г) «лидер мнений»/ шутливо - «местный оракул», «эксперт»/ - может своими суждениями /прогнозами, оценками/ повлиять на позиции колеблющихся, сформировать у них определенные установки и более того подвигнуть на адекватные действия.

3. КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС: ЭЛЕМЕНТЫ, ЭТАПЫ, «ШУМЫ»

Итак, совершенно очевидно, что коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель этого процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, понимание сообщений. Руководитель сообщает что-то подчиненному, и тот, в свою очередь, должен сообщить, как он понял поставленную перед ним задачу; он обязан как бы «вернуть» посланную информацию отправителю, показать ее «качество».

Следовательно, в процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

- 1) отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сообщение - собственно информация, послание, закодированное с помощью символов;
- 3) канал - средство передачи информации;
- 4) получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

ЭТАПЫ передачи информации

1. Зарождение /формирование/ идеи.

Отправитель решает, какое сообщение сделать предметом обмена. Как правило, на этом этапе начинаются первые затруднения: руководитель пытается передать идею, концепцию, не преобразовав ее в слова, не беря во внимание такие факторы, как цель послания, возможности получателя, сложившаяся обстановка, личностный смысл /эмоциональная окраска/ послания. Таким образом, идея должна быть, прежде всего, адекватна цели, контингенту получателя, обстоятельствам и настроению.

2. Кодирование и выбор канала.

Чтобы идея стала сообщением, необходимо закодировать ее с помощью символов - слов, интонации, жестов. Типу символов должен соответствовать канал передачи информации: речь, письменные материалы, рисунки, схемы, чертежи, графики, а также телефон, электронная почта, факс, видеоленты и т.д.

Можно отправить одну депешу всему коллективу, можно - каждому персонально. Желательно использовать несколько каналов одновременно /например, устное и письменное сообщения/. Однако без крайней необходимости увлекаться письменными коммуникациями не следует, чтобы не увеличить потоки бумаг.

Кодировка, донесение информации до получателя - это чисто физическая передача сообщения, но это еще не процесс коммуникации.

Получив сообщение, адресат декодирует /дешифрует/ его. В процессе декодирования происходит превращение символов отправителя в мысли получателя. Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться. Но понимание идеи получателем может быть иным, чем у отправителя. С точки зрения отправителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которые ждал от него автор послания.

Для подтверждения /неподтверждения/ ожидаемого результата необходима обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами. Теперь получатель становится отправителем ответного сообщения, которое в обратном порядке проходит все стадии коммуникативного процесса.

Итак, выстраивается вся цепочка коммуникативного процесса:

СХЕМА

Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом

Обратная связь не только повышает эффективность коммуникации, но и способствует подавлению /смягчению, устранению/ так называемого «шума», под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения.

Источником шума может быть: язык; различия в восприятии информации; разный организационный статус коммуникаторов / например, в ситуациях: руководитель и подчиненный, инспектор - проверяющий и подотчетное лицо: социальный статус у них может быть одинаковым - они оба академики, но должностной статус не совпадает. - Т.С. Ответом может быть неверное действие, ошибочное или неполное послание и даже молчание. Молчание как форма обратной связи занимает особое место в коммуникации. Оно может означать: 1) вас не поняли, информация не воспринята и отторгнута, проигнорирована; 2) вы нарушили должностную иерархию - и вас «наказали» /дали урок на будущее/; 3) вы чем-то обидели вашего «коммуникатора»- и молчание в этом случае расценивается однозначно как молчаливый укор; 4) как проявление невоспитанности получателя: ему и в голову не приходит, что на подобного рода послание надо ответить, как-то отреагировать; 5) традиционно: молчание - «знак согласия», одобрения.

Возможен и другой вариант проверки правильности понимания информации получателем. Отправитель сам спрашивает /перезванивает, делает письменный запрос/, дошло ли до адресата послание: «Вы получили мое письмо?», «Вы ознакомились с нашими предложениями?» и т.д.

Поскольку «шумы» возникают главным образом на межличностном уровне, пронизывая все виды коммуникации /формальные и неформальные, с внешней средой и межуровневые/, то остановимся на категориях «помех» подробнее.

4. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Возникающие барьеры /«помехи»/ в коммуникационном процессе связаны с такими явлениями как: 1) восприятие, 2) семантика, 3) обмен невербальной информацией, 4) некачественная обратная связь и 5) плохое слушание.

1. Преграды, обусловленные восприятием

Они возникают по причине конфликта между уровнями компетенции отправителя и получателя. Одна и та же информация может быть интерпретирована людьми по-разному в зависимости от имеющихся у них знаний, приобретенного опыта. Если информация вступает в противоречие с опытом и наличным знанием, то она либо отторгается коммуникатором, либо искажается /«интерпретируется» им по-своему/ в соответствии с имеющимся опытом, представлениями и знаниями.

Другая причина трудностей восприятия в процессе коммуникации состоит в приверженности людей социальным установкам, их предвзятом отношении к чему или кому-либо. Позитивно или негативно окрашенный опыт первого взаимодействия, как правило, является готовым фоном при последующих контактах коммуникаторов. Впрочем, как уже говорилось, стереотипное восприятие может базироваться и на устойчивом общественном мнении, традициях и даже предрассудках и суевериях.

2. Семантические барьеры

Семантика - использование значения слов в качестве символов. Для разных людей слова /символы/ могут иметь разные значения /например: «класс», «кадр», «пост», «партнер» и т.д./ Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации и принятых в данной среде /стране/ смысловой традиции.

3. Невербальные преграды

Для трансляции сообщений используются не только вербальные символы /слова/, но и невербальные. Часто невербальная передача информации сопровождает вербальную, усиливая смысл сообщения. Различают несколько видов невербальной коммуникации:

1. Экстра-, или паралингвистика.

К ней относятся интонация, модуляция высоты голоса, темп и ритм речи, тональность, тембр голоса, дикция. Просодика - выразительные качества голоса /смех, плач, шепот, вздох, пауза/ и разделительные звуки /кашель/.

2. Кинесика.

Это зрительно воспринимаемые выразительные движения другого человека: мимика, взгляд, позы, жесты, поклоны, походка, осанка.

Особая роль отводится мимике - движению мышц лица. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице коммуникатора /лектора, например, или выступающего по радио специалиста/ теряется до 10 - 15% информации.

Поза - это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Вариантов поз насчитывается до 1000.

Жесты - разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон. В разных культурах жестикуляция несет соответственный смысл, но есть жесты, среди которых можно обозначить достаточно распространенные:

- коммуникативные /жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов; удовлетворительные, отрицательные, вопросительные жесты и т.д./;

- модальные, то есть выражающие оценку и отношение /одобрение, похвалу, доверие или недоверие, растерянность и т.д./;

- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания / 5/

Походка человека, то есть стиль передвижения, по которой довольно легко можно распознать его эмоциональное состояние /гнев, страдание, гордость, счастье и т.д./.

3. Такесика

Это динамичные прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, отталкивания, поцелуя, дотрагивания, поглаживания, дружеского объятия.

Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами: статусом партнеров, возрастом, полом, степенью их знакомства и проч.

4. Проксемика

Это расположение людей в пространстве при общении и дистанция между ними:

- интимная зона /15 - 45 см/; в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

- личная или персональная зона /45 - 120 см/ свойственна для обыкновенной беседы с друзьями и коллегами для поддержания только визуально-зрительного контакта;

- социальная зона /120 - 400 см/ обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, офисах как правило с теми кого не очень хорошо знают /или от которых намеренно, подчеркнута дистанцируются.- Т.С./.

- публичная зона /свыше 400 см/ приемлема при выступлении перед аудиторией слушателей /участников собрания/.

Взгляд /визуальное контактирование/, воображаемый «зрительный треугольник» имеет следующие разновидности: деловой, светский, интимный и «взгляд искоса».

Исследования свидетельствуют, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7%, звуки и интонации - 38%, неречевое взаимодействие - 53% /«говорим голосом, беседуем всем телом». Публиций/.

4. Плохая обратная связь

Как было уже отмечено, обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который был изначально вложен в послание.

5. Неумение слушать

К сожалению, лишь немногие обладают умением слушать собеседника. Как показывают исследования, менеджер, например, по сути дела слушает лишь с 25% -й эффективностью. Бытует мнение, что слушать - означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако, слушая собеседника, следует не только внимательно воспринимать то, что он говорит, но и вникать в состояние его души. Понимание состояния говорящего позволяет более объективно оценить информацию, а выражение участия, открытость способствуют эффективности коммуникационного процесса.

В межличностном общении весьма полезно придерживаться следующих советов:

1. Обдумывайте свои идеи и вопросы, которые вы хотите сделать объектом передачи.
2. Будьте готовы к возможным языковым проблемам.
3. Следите за языком собственных поз, жестов и интонаций.
4. Будьте внимательны к чувствам других людей / развивайте в себе эмпатию
5. Добивайтесь установления обратной связи.

Из этих советов следует, что необходимо четко различать три вида слушания - пассивное, активное и эмпатическое - и в соответствии с их принципами выдерживать манеру беседы. Менеджер, который не умеет быть внимательным к другим, «глух» к возможностям варьирования беседы, никогда не завоеует любовь и уважение подчиненных. Поэтому неслучайно одним из направлений повышения квалификации менеджеров в США, Японии и ФРГ являются курсы «Эффективного слушания».

Добавим к сказанному, что умение слушать сопряжено со способностью распознать ТИП СОБЕСЕДНИКА. В специальной литературе насчитывается до 15 «типажей» /в их числе есть похожие друг на друга варианты/. Мы назовем основные девять:

- ? «вздорный человек»
- ? «позитивный человек»
- ? «всезнайка»
- ? «болтун»
- ? «трусишка»
- ? «неприступный собеседник»
- ? «важная птица»
- ? «незаинтересованный собеседник»
- ? «почемучка»

Основные характеристики каждого типа обозначаются в ходе деловых игр и социально-психологических тренингов игротехником и участниками практических занятий.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

На пути обмена информацией в организациях возникают преграды, не зависящие от отправителя сообщения.

Причинами могут быть:

1. Искажение сообщения /преднамеренная его модификация адресатом/ в связи с напряженностью в межличностных отношениях. Если получатель испытывает неприязнь к отправителю или принципиально не согласен с сообщением, то он меняет его смысл в пользу для себя и в ущерб отправителю.
2. Искажения, связанные с фильтрацией информации - принцип деятельности, характерный для руководителей: они решают, какую часть сообщения доводить до сведения подчиненных /сотрудников/, а какую «отсеять», попридержать.
3. Искажения, продиктованные различием организационных статусов. Устоявшаяся практика посылать «наверх»/руководству/ только положительную информацию, дабы избежать «недовольства» шефа и заработать малейшую его похвалу, оборачиваются дезинформацией и способствуют принятию начальством неверных решений.
4. Искажения, связанные с перегрузкой информационных каналов. Одновременная переработка информации и необходимость вести информационный обмен приводит к тому, что руководитель не в состоянии реагировать на всю информацию. Он «отсеивает» ту информацию, которая ему кажется менее важной, но это - его личная точка зрения. У отправителя может быть совсем другой взгляд на послание.
5. Искажения, связанные с неудовлетворительной структурой организации, когда в ней имеется много мелких, дублирующих подразделений, следовательно, возрастает вероятность «варьирования», интерпретации и корректировки информации. Ситуацию могут усугубить соперничество, конфликтные отношения между подразделениями.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1. Регулирование информационных потоков, которых невозможно оценить сразу как «избыточных» или «недостаточных». Информационные потоки находятся в прямой зависимости от целей, принимаемых решений и показателей работы руководителя и его подразделения.

2. Управленческие действия не ограничиваются только регулированием информационных потоков. Применяются также непосредственные контакты с одним или группой подчиненных для обсуждения производственных вопросов. Этой же цели служат общие собрания коллектива подразделения, еженедельные совещания, ежедневные «планерки», «летучки».

3. Системы обратной связи, являющиеся частью контрольно-управленческой информационной системы:

? можно направить представителя одной части организации в другую /в командировку / с целью обсуждения определенных вопросов, согласования действий, если одна организация имеет несколько филиалов по региону или по стране;

? можно самому руководителю посетить производственный участок /отдел, бюро и т.д./, чтобы лично удостовериться, как претворяются в жизнь его указания. В качестве варианта обратной связи может быть использован опрос работников, который проводится лично или по опросным листкам /анкетам/. С помощью вопросов можно выявить, насколько четко и полно доведены до работников цели и задачи деятельности подразделения, с какими реальными проблемами сталкиваются работники, получают ли они своевременную и необходимую для работы информацию, открыт ли их руководитель для предложений и для конструктивных критических замечаний /например, по стилю руководства, общению с подчиненными, организации контроля и стимулированию труда и т.п./, информированы ли сотрудники о грядущих переменах, которые могут отразиться на их работе; есть ли необходимость в повышении квалификации /стажировке/ работника, а возможно, и в предоставлении ему краткосрочного отпуска для профилактики здоровья.

4. Системы сбора предложений, облегчающие поступление информации на верхние уровни управления. Предусматривается, что подавать идеи и рацпредложения по совершенствованию любого управленческого или производственного процесса может каждый работник.

Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров в предпринимательской практике широко распространены деловые совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Формы такого обсуждения очень разнообразны. Это съезды, конференции, симпозиумы, собрания, заседания, семинары. Решения, принимаемые на этих мероприятиях, обычно эффективнее тех, что принимаются узким кругом управленцев. Суть делового совещания заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе учета самых разных мнений.

Деловые встречи и совещания имеют важное значение. Они доказывают, без скольких менеджеров ваша компания может обойтись. Совещания необходимы и то, как вы себя ведёте на важных совещаниях, достаточно говорит о вашем стиле и личности, а также о том, что касается вашего должностного поведения. Иными словами, честны ли вы, откровенны и достойны ли доверия? Проявляете ли вы ясность мышления и уравновешенность при принятии решений? Отсутствие этих составляющих во время совещания производит на людей скверное впечатление. Чаще всего деловые совещания проводятся: при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение, если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы если для решения важного вопроса необходимы мнения различных групп работников.

Недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как “пожирают” дорогостоящее время, отрывая людей от основной работы.

В общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия: определение тематики, формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы.

Поскольку деловое совещание предполагает свободную дискуссию, необходимо прежде всего подобрать диспутантов, т.е. достаточно спокойных, выдержанных людей, способных адекватно реагировать на противоположные точки зрения и их авторов. Присутствие последних следует рассматривать в качестве безусловно позитивного элемента дискуссии. Ведь групповое единомыслие губительно сказывается на эффективности принимаемых коллективом решений.

Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня либо после обеденного перерыва. С учетом общих затрат времени (не только непосредственно для проведения заседания, но и на сборы, переходы, возвращение и включение в работу) начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось пустых отрезков времени: если оно закончится за 15 минут до обеденного перерыва, то эти минуты можно считать потерянными.

Требуется заблаговременно оповещать участников совещания о его проведении и знакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее.

Начинать совещание нужно вовремя и сразу согласовывать с его участниками правила совместной работы, например ограничение времени выступлений или порядок принятия решений. После чего одному из участников следует поручить ведение протокола.

Эти и другие вопросы общей организации деловых совещаний и заседаний рассмотрим подробнее.

Цель данной работы - рассмотрение особенностей проведения деловых совещаний и переговоров.

Задача работы - рассмотреть особенности проведения деловых совещаний и переговоров на рассматриваемом предприятии и предложить мероприятия по их усовершенствованию.

ЛЕКЦИЯ 13. ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ КАК ОДНИХ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ФОРМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Основные задачи деловых совещаний

Одна из основных задач ведущего делового совещания – привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы. Конечно, у ведущего должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, чтобы понять, правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, ведущий совещания может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или упускают что-то существенное, он может сообщить недостающие факты. Правильно поставленные вопросы – прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в нужное русло.

В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует:

1. Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.
2. Постоянно поддерживать разговор.
3. Немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения.
4. Выслушивать мнения всех оппонентов.
5. Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и к отклонениям от темы.
6. При необходимости уточнять сообщения отдельных участников: “Что именно вы имеете в виду?”.
7. Чаще подводить промежуточные итоги, для того чтобы продемонстрировать участникам, что они уже близки к цели.

Если кто-либо из участников совещания испытывает непреодолимую тягу к спору, руководителю следует, сохранив невозмутимость, позволить группе опровергать утверждения спорщика. Излишне словоохотливых диспутантов необходимо тактично прерывать, не выслушивая их речи до конца, – как правило, пользы от таких выступлений немного. Если приходится иметь дело с негативистом (т.е. с человеком, который любит противоречить), нужно признать и оценить его знания и опыт. Застенчивым участникам рекомендуется ставить несложные вопросы, укрепить их уверенность в своих силах. Если диспутант непрерывно задает вопросы, вместо того чтобы выступать с предложениями, его вопросы следует адресовать группе. Чтобы деловое совещание было плодотворным, председательствующий должен владеть техникой проведения дискуссий. Прежде всего, надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношениях диспутантов и, следовательно, исключает использование таких средств аргументации своей точки зрения, как насмешки, прерывание оппонентов, резкие выпады в их адрес. Нужно особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участниками был определенным и имел временные границы, а также за тем, чтобы не допускать личных столкновений. Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим. При подготовке к дискуссии следует составить хотя бы самый общий план борьбы за истину, подобрать наиболее весомые аргументы. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

Принятие решения складывается из пяти этапов:

- а) установление контактов
- б) определение проблемы

- в) определение целей
- г) изложение мыслей
- д) готовность к действию.

1.2 Основные правила ведения делового совещания

Прежде всего, каждый руководитель до проведения совещания должен определить основные цели, которые он собирается достичь с помощью этого метода работы. Совещания могут проводиться для решения производственных задач, обучения и воспитания подчиненных, видимости интенсивной работы (о чем могут свидетельствовать частые совещания), проявления руководителем собственных качеств (организованности, коммуникабельности, целеустремленности и т.д.). Четкая постановка цели наполовину гарантирует успех совещания.

Во-вторых, руководитель должен определить вид совещания, которое он планирует проводить. Это может быть информационное или инструктивное, оперативное, проблемное совещание.

Информационное или инструктивное совещание служит для передачи служебной информации. Их целесообразно использовать в случае отсутствия времени для письменных распоряжений или при желании руководителя эмоционально воздействовать на подчиненных. Если позволяет время, информацию лучше предоставить в письменном виде, так как на ее освоение затрачивается меньше времени. Кроме того, прочитанная информация усваивается лучше, чем воспринятая на слух. Целью оперативных совещаний является получение руководством информации о текущем состоянии дел, принятие оперативных решений и контроль их использования.

Проблемные совещания - это совещания, направленные на поиск оптимальных решений, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов.

Следующим шагом в проведении совещания является выбор времени.

Психологами было замечено, что совещания, проводимые строго по графику с заранее указанной датой и часом, являются более продуктивными. При этом рекомендуется планировать совещания на первую половину рабочего дня.

Внеплановые совещания рекомендуется проводить как можно реже. Они отрывают сотрудников от основной работы, резко снижают культуру служебных отношений, часто ведут к нарушению плановых сроков.

Независимо от плановости проведения совещания руководителем должно быть выполнено основное правило по подготовке мероприятий такого типа: ознакомить заранее всех участников с целями, задачами, перечнем рассматриваемых вопросов, списком выступающих. Невыполнение этого правила ведет к снижению эффективности совещания, нарушению взаимоотношений в коллективе.

Одним из самых сложных и важных вопросов в подготовке совещания является планирование собственного выступления руководителя. Делая наброски сообщения, необходимо помнить, что при нормальном темпе речи за две минуты можно пересказать не более одной страницы машинописного текста. Очень осторожно необходимо использовать цифровую информацию. Как правило, хорошо воспринимается и анализируется не более 20 цифр за 40 минут выступления. Лучше преподносить цифровую информацию в письменном виде: в таблицах и графиках.

От оратора требуется, чтобы суть дела излагалась по памяти или с частичной опорой на текст, а не читалась. Усвоение при свободном изложении достигает 95%, а при чтении всего 35%. Выступающий должен исключить излишнюю растянутость или чрезмерную поспешность речи, контролируя ее ритм. Приемлемым считается темп 240 слогов в минуту. Особое внимание поэтому необходимо уделять паузам. Они в речи занимают 10-20%. По своему назначению паузы бывают разных видов и продолжительности. Так, существуют эмоциональные паузы, необходимые выступающему, когда он сильно

взволнован, для того, чтобы успокоиться, дырявые - если не знает, что сказать, люфтпаузы - для выдоха и вдоха, драматические - подчеркнуть молчанием трагичность положения, грамматические - делаются на знаках препинания, мобилизационные - придают вес сообщению, педагогические - для лучшего усвоения материала.

Большое значение имеет и правильность самого изложения материала. Грамотность, логичность, эмоциональная окраска - все это обязательное условие любого служебного контакта. Нужно следить за правильным употреблением слов, их произношением, ударением (договор, эксперт, обеспечение, одновременно, созвонимся, валовой, оптовый и др.). Не рекомендуется использовать обороты, содержащие лишние слова: "абсолютно новый" вместо "новый", "предварительное планирование" вместо "планирование", "сотрудничать вместе" вместо "сотрудничать", "каждый в отдельности" вместо "каждый" и т.п. Большую осторожность необходимо соблюдать при употреблении иностранных слов. Неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям. Так, например, "промышленная индустрия" - слово "индустрия" и заключает в себе понятие промышленной; "форсировать строительство ускоренными темпами" - "форсировать" и означает "вести ускоренными темпами". Необходимо также помнить, что безличные конструкции часто прикрывают нежелание выступающего брать на себя ответственность, самостоятельно думать ("представляется целесообразным" - "я считаю целесообразным", "думается, что..." - "я думаю, что..."), а употребление словесных "красивостей", преувеличение говорит о стремлении к перестраховке и показушничеству ("высказывать критику" - "высказывать пожелания", "что-то сделать" - "достигнуть целей, рубежей, горизонтов").

Большое значение при проведении делового совещания играет тон разговора. Психологические исследования показывают, что люди часто ориентируются не на содержание высказывания, а на тон выступающего. Эмоциональное возбуждение оратора передается и слушателям. Психолог П. Вацлавек определил, что в процессе решения любой проблемы межличностные отношения играют доминирующую роль. Если отношения между людьми нарушены, то даже наилучшие аргументы не приводят к положительному результату. Этот феномен принято называть "моделью айсберга". Если все параметры, влияющие на решение проблемы, принять за "большую льдину" - 100%, то "часть над водой" (10-20%) - занимает предметная область, а "в воде" (80-90%) - область взаимоотношений. Во избежание действия данного феномена, а также просто для его снижения одним из правил в учебных материалах Образовательного института компании "Фольксваген" является ориентация на цель переговоров, беседы, совещания, а не на проблему, на распознавание и выработку общих интересов, терпение и искренность.

Проанализировав не эффективно проведенные деловые беседы, совещания, заседания, переговоры, психологи, в качестве основных причин, мешающих продуктивному общению, выделяют следующие:

- а) использование обидных, некорректных слов, различных колкостей;
- б) попытки интерпретировать слова другого человека (например: "Ты молчишь, потому что тебе нечего сказать");
- в) использование различного рода метафор (например: "Ты краснеешь, как помидор", а в ответ: "А ты ни с чем лучше не мог меня сравнить");
- г) использование слов "всегда", "никогда";
- д) приписывание другому невысказанных им мыслей (например: "Ты думаешь...");
- е) использование прямых указаний.

Систематизировав весь материал, необходимый для проведения совещания, проанализировав все нюансы эффективности своего выступления, руководитель должен определить стиль предстоящего мероприятия.

1.3 Два стиля проведения деловых совещаний

Ведущий совещания обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дипломатический или авторитарный.

Дипломатический стиль предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой.

При этом неизбежны компромиссы. При авторитарном стиле руководства некоторые участники стремятся “протащить” свои проекты, действуют напористо. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений. Авторитарное ведение совещания допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это возможно в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи утверждают, что оба стиля поведения – дипломатический и авторитарный – могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль ведения делового совещания как наиболее предпочтительный в условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Выделяют следующие стили поведения руководителя на совещании:

1. Диктаторский - когда руководитель ведет совещание и фактически единственный пользуется правом голоса. Примером такого совещания может быть ознакомление с приказом, новым направлением в работе.

2. Автократический - руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает их ответы. Регулярное использование данного стиля способствует выработке устойчивой неприязни к руководителю.

3. Псевдодискуссионный - сначала руководитель или кто-либо по его поручению делает сообщение, потом проводятся прения, в которых участвуют несколько работников по выбору руководителя.

4. Дискуссионный характеризуется свободным обменом мнениями и выработкой общего решения.

5. При свободном стиле проведения совещания руководитель четко не формулирует повестку дня и решения не принимаются.

Хотелось бы отметить, что систематическое использование какого-либо одного стиля проведения совещания негативно влияет на межличностные взаимоотношения сотрудников, статус руководителя и эффективность работы.

Следующий аспект, без рассмотрения которого невозможно быть хорошим руководителем, - это искусство слушать. Психологи определяют слушание как важнейшее средство общения. В деловых кругах и в организациях часто допускаются ошибки и промахи, причины которых заключаются в неумении слушать рекомендации, предложения, указания.

Непонимание намерений и желаний собеседника влечет за собой потерю драгоценного времени, повышает эмоциональную напряженность, осложняет дальнейшее развитие деловых отношений.

Существует ряд условий, которые должен соблюдать хороший слушатель. Во-первых, не отвлекаться на посторонние мысли. А так как скорость мышления примерно в четыре раза больше скорости речи, то необходимо очень жестко использовать "свободное время" на критический анализ и выводы из услышанного. Во-вторых, нельзя обдумывать последующий вопрос, а тем более не следует говорить контраргументы. Это одна из наиболее часто встречающихся ошибок, которая нередко очень дорого обходится слушающим. В-третьих, следует сконцентрироваться на сущности предмета, а не на второстепенном. Особенно сложно следить за выступлением, стержнем проблемы

неподготовленных ораторов из-за путаницы в терминах и понятиях, бессистемности изложения и большого количества второстепенных и маловажных фактов.

Многие, прочитав эти условия правильного слушания, скажут, что это легче простого. Но существует ряд ошибок, которые встречаются в процессе слушания и у профессионалов в проведении совещаний. Так, например, дегрессия - удаление от предмета разговора. Эта ошибка обычно свойственна интеллектуальным слушателям, использующих превышение скорости мышления над скоростью речи для собственных размышлений. В результате таких размышлений человек полностью теряет нить изложения. Нередко встречается и другая ошибка - заострение внимания на "голых" фактах. Типичной является ошибка запоминания длинного ряда указаний. Психологические тесты показывают, что даже самые тренированные люди с высоким уровнем развития внимания могут точно запомнить не более пяти пунктов. Все остальные указания перемешиваются. Поэтому с психологической точки зрения рекомендуется при любом перечислении ориентироваться только на наиболее существенные моменты. Однако даже если поставить перед собой цель ориентироваться только на суть, основу, то в процессе слушания человек может столкнуться с так называемыми "критическими" словами, которые особенно действуют на психику, выводят человека из состояния равновесия. Для многих это могут быть слова: "рост цен", "банкротство", "инфляция". Слова такого типа могут вызвать у человека возмущение, неосознанное желание протестовать и скандалить. Человек уже не следит за тем, что говорят в этот момент другие. Эта избыточная чувствительность снизится только в том случае, если человек путем самоконтроля выявит свои "критические" слова.

Следует отметить, что многие люди с большим нетерпением ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое слово. Каждый из руководителей должен помнить: если мы не даем участнику совещания высказаться, то у него создается впечатление, что его лишили права голоса. Отговорка о нехватке времени, чтобы до конца выслушать сотрудников, может обернуться против самого руководителя. Сэкономленные на молчании участников совещания 10-15 минут, позднее могут вынудить провести еще 2-3 разговора, беседы по тому же вопросу из-за ошибок, недоверия или несогласия.

Часто у людей в процессе проведения совещания, заседания, переговоров или беседы возникают сложности в постановке вопросов, поддержании в нужном русле разговора. Различают следующие типы вопросов.

Закрытыми называются вопросы, ответ на которые "да" или "нет". Они используются при необходимости получения четкой и точной информации, нацелены на принятие решения, установления фактической основы проблемы и реальных возможностей, достижения согласия.

Открытыми вопросами называются вопросы "Кто?", "Что?", "Как?", "Сколько?", "Почему?" и т.д. Они служат для вывода человека из замкнутости, побуждают выдавать новые идеи и предложения, служат для стимуляции монолога со стороны собеседника. "Могу ли я считать приведенные вами факты случайными или это закономерное явление?". Вопросы такого типа носят название риторических. Они служат для указания нерешенной проблеме и для сосредоточения внимания на нужном аспекте.

Для выявления новых проблем, уязвимых пунктов в позиции собеседника, а также для удержания хода беседы в жестких рамках уже достигнутых результатов переговоров служат переломные вопросы. ("Как вы считаете, не находимся ли мы с вами на ложном пути? Может быть нам более тщательно обдумать вариант использования...?").

Часто используются на совещаниях и аналитические вопросы типа: "Правильно ли я понял ваше предложение?" и т.п. Они эффективны при создании атмосферы взаимопонимания и для достижения промежуточного результата.

При многовариантности постановки вопросов на каждой фазе деловой беседы уместны определенные виды. Так, вхождение в предмет переговоров требует закрытых вопросов, а сбор факторов для уточнения позиции партнера лучше осуществлять посредством открытых. При закреплении и проверке принятого решения необходимо ориентироваться

на риторические и аналитические вопросы, а при появлении новых аспектов обсуждения и направления беседы рекомендуется задавать переломные вопросы.

Одним из основных правил ведущего совещания, оратора или просто выступающего является наблюдение за реакцией слушающих. Можно ли сказать по внешнему виду, интересна тема разговора для человека или нет? Как определить, говорит ли выступающий правду? Как проявится внешний момент, когда человек начнет сомневаться в правильности своей позиции? На все эти вопросы современная психология дает ответы. Мы же приведем несколько правил теории мимики и жестов, которыми должен владеть каждый.

Исследования, проведенные Ниренбергом и Калеро по изучению жеста соединения, сцепления пальцев обеих рук, показали, что этот жест обозначает разочарование или желание скрыть свое отрицательное отношение к предмету разговора или человеку. С помощью потирания ладоней друг о друга человек невербально показывает ожидание положительного результата. Раскрытие рук, поворачивание открытых ладоней в сторону слушающих свидетельствует об искренности выступающего. Психологи утверждают, что наблюдая за положением ладоней человека, можно судить о его честности в данный момент беседы. Если же человек теряет интерес, но из вежливости хочет выглядеть заинтересованным, то он подпирает голову рукой, опускает ее на основание ладони. Настоящий интерес проявляется, когда рука находится под щекой, но не служит опорой для головы. Существует немало других жестов, с помощью которых можно распознать намерения и желания человека.

Таким образом, существует множество особенностей проведения различных совещаний и переговоров, стилей и тонкостей, которые необходимо учитывать при их проведении и задача каждого квалифицированного руководителя в совершенстве владеть этой информацией, применять ее на практике и быть реальным, а не номинальным лидером в своем подразделении или компании.

2. АНАЛИЗ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ В КОМПАНИИ “БЕЛСЕРВИСДОМ”

Особенности проведения деловых совещаний и переговоров в компании

Чем выше положение менеджера, тем больше времени он проводит на заседаниях. Даже на предприятиях, обладающих эффективной организационной структурой, драгоценное время самых умных руководителей зачастую теряется попусту, так как никто не учился тому, как умело проводить заседания. Приведем несколько советов, которые, на наш взгляд, помогают менеджерам экономить свое время.

В компании прежде всего начинается с решения главного вопроса: действительно ли стоит рассматривать данную тему на совещании. В большинстве случаев главное преимущество заседаний - возможность проведения диалога между его участниками - не может быть реализовано, поскольку начальник хочет лишь передать информацию и даже не предусматривает давать ответы на вопросы собравшихся. Если вопрос не требует немедленного решения, лучше выносится решение обойтись без проведения совещания. В этом случае до внимания сотрудников доводится важная информация либо циркулярным письмом, либо через компьютерную систему в рамках предприятия.

Также руководители принимают во внимание, кто принимает участие в совещании, какие должности занимают эти люди и что можно ожидать от них. Это помогает сохранить самообладание и избежать того, чтобы по причине собственного смущения дискуссия превратилась в бесцельную беседу. Этими правилами умело пользуются руководители организации.

Председательствуя на собрании, руководители компании обращают внимание на следующий момент: любое заседание характеризуется тем, каково его предполагаемое содержание и как оно протекает на самом деле. Иначе говоря, очень важно владеть механизмом проведения дискуссий. При этом второй аспект намного сложнее, хотя содержание - смысл совещания. Иногда лучше, чтобы ход дискуссии контролировал не руководитель, а другой человек, роль которого должна заключаться в том, чтобы следить за теми, кто уже выступил, а кто еще не имел слова, кто говорит чересчур долго и заводит беседу в тупик. Другими словами, задача такого председателя не давать совещанию уходить от темы, обеспечивать дисциплину и регламент.

Если на собрании будет председательствовать руководитель, он начинает заседание с небольшого вступительного слова (3-5 минут). Оно в решающей степени определяет успех или неуспех заседания.

К участию в дискуссии обычно привлекаются относительно спокойные сотрудники. При необходимости важно побуждать возникновение противоположных точек зрения. Последнее касается прежде всего мнений председателя и руководителя совещания.

Ни в коем случае не допускаются в дискуссиях резкие выпады в адрес чьего-либо личного мнения, проводящий совещание руководитель следит за тем, чтобы выступающих не прерывали и не осмеивали их мнения, направлять участников заседания на достижение общего для всех результата, не заключать компромисса, пока все участники не выскажут своего собственного мнения.

При подведении итогов обсуждения руководители обобщают важнейшие положения, при этом постоянно спрашивая, все ли его правильно поняли. Даже если не требуется формального согласия, в конце собрания руководитель обращается к присутствующим вот с такой фразой: "Мы сейчас договорились... Все ли согласны с этим?" После этого нужно он убеждается в правильности реакции собрания.

В заключение руководителю нельзя забывать определить, кто и что будет выполнять. Последняя задача - проследить за тем, чтобы все получили протокол результатов собрания.

Большое внимание в фирме уделяется умелому в психологическом отношении руководству, т.е. общению менеджеров с остальными сотрудниками предприятия. Далее перечислим основные ошибки менеджеров предприятия, которые они могут допускать при проведении совещаний и переговоров:

1. "Отказ от личной ответственности".

Многие менеджеры с трудом мирятся с неудачами, а тем более преодолевают их. Нередко они винят во всем различные обстоятельства, и что еще хуже, перелагают ответственность на подчиненных им сотрудников.

2. "Препятствовать дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников".

Люди, труд которых недооценивается и которые имеют недостаточную заинтересованность в труде, работают хуже других. В конечном счете именно слабый сотрудник определяет уровень всей рабочей группы.

3. "Проверка результатов вместо оказания влияния на мышление".

Как правило, менеджеры ожидают достижения поставленных целей и мыслят лишь об этом. Они редко принимают во внимание, что любой приказ может породить у сотрудника определенные чувства и длинные цепочки мыслей, а это, как правило, имеет решающее значение для достижения успеха.

4. "Становиться на неправильные позиции".

Кто требует от сотрудников проявления лояльности, должен и сам уметь проявлять лояльность, уметь поддерживать сотрудников в случае допущения ими просчетов.

5. "Забыть о важности прибыли".

Любой менеджер вносит свой вклад в дело получения прибыли. Целесообразно иногда давать себе критический отчет в этом.

6. "Руководить всеми сотрудниками одинаково".

Каждый сотрудник обладает собственной судьбой и личностью, У каждого свое происхождение и образование, свой характер, свои сильные и слабые стороны, представления о профессии. Тот менеджер, который считает, что все сотрудники на фирме одинаковы, не может рассчитывать на достижение успехов.

7. "Сосредоточиться не на целях, а на проблемах"

Кто постоянно разменивается на решение мелких проблем, не может надолго задержаться в кресле руководителя.

8. "Быть начальником, а не товарищем".

Менеджер должен ощущать свою ответственность перед сотрудниками, а не за них.

9. "Не придерживаться общих правил".

Точность и четкость менеджера в осознании расходов и доходов, недостатков и потерь предприятия, его общих направлений и путей развития не создают препятствий для его продвижения по службе.

10. "Наставлять сотрудников".

Менеджер должен достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя его, прилагая необходимые усилия и обеспечивая тесное сотрудничество.

11. "Допускать невнимание".

Умелые менеджеры в своей работе показывают пример своим сотрудникам. Они не требуют от них того, что сами не в состоянии сделать.

12. "Высоко оценивать работу только лучших сотрудников".

Умелым менеджером является тот, кто может дать ощутить большинству сотрудников результаты своего собственного успеха.

13. "Манипулировать людьми".

Угрозы, страх, паника - всегда означают неумелое руководство. Опытный менеджер надеется на понимание и готовность всех сотрудников соответствовать принципу; "руководить - значит справиться с самим собой".

Итак, предприятие, его руководство и сотрудники представляют собой небольшую часть экономики. Менеджеры, и, прежде всего, руководители высшего звена управления постоянно имеют в виду, что предприятие живет на рынке и зависит целиком от него, что существует только благодаря работе своих сотрудников. Существование предприятия оправдывается фактом удовлетворения жизненных потребностей не только клиентов, но и своих собственных сотрудников.

3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ В КОМПАНИИ

Актуальной является выработка культуры служебного общения, включающая ряд общих моментов - правил служебного этикета. Несоблюдение этих правил приводит к неприятным последствиям. Так, неумение вести служебного разговора, неумение вести себя коммуникабельно с сослуживцами на работе, кроме потери времени многих людей, приносят массу неприятных моментов.

Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

1. Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.

2. Понимание. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.

3. Общение. Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.

4. Достоверность. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.

5. Избегайте менторского тона. Недопустимо поучать партнера. Основной метод - убеждение.

6. Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня - через полчаса - час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов. Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц-зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.).

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

Точность. Одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание свидетельствует о вашей ненадежности в делах.

Честность. Включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы.

Корректность и такт. Не исключает настойчивости и энергичности в ведении переговоров при соблюдении корректности. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д.

Умение выслушать. Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

Конкретность. Беседа должна быть конкретной, а не отвлеченной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна подкрепляться схемами и документами.

И последнее, негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт и деловые связи. На результаты переговоров влияет много факторов: восприятие, эмоции, позиции разных сторон и другие. Для решения различных споров очень важным бывает выяснение образа мысли, мышление оппонентов, что очень способствует успешному ведению переговоров. Важным моментом в ведении переговоров имеют также эмоции, которые необходимо подавлять так называемым методом “выпуска пара”, что позволяет освободиться от чувства гнева, страха возникающих в спорах. Кроме того, враждебную ситуацию снимают извинения, выражения сожаления, обмен рукопожатиями, недорогие подарки.

Объективные критерии должны быть законными и практичными, независимо от желания сторон.

Претворение в жизнь вышеперечисленных основополагающих принципов проведения переговоров и совещаний в компании помогут их более эффективному проведению, а следовательно, и росту успешности компании на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дараховский И.С., Прехул Т.В. Бизнес и менеджер. – М.: АСТ, 1992. – 252 с.
2. Нарушак В.Б., Степанова Л.А. Психология внутрифирменного менеджмента: Практическое руководство для менеджеров по персоналу. - М.: Советский спорт, 1998. - 96 с.
3. Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2000. – 314 с.
4. Пери Гарфинкел, Брайан Чичестер: Стильный мужчина. Как отлично выглядеть и уверенно чувствовать себя в любой ситуации. – М. АСТ “Астрель” 2005г. - 238с.
5. Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 327с.
6. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. - М.: Экономика, 1991. – 112 с.
7. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: Учебное пособие. - 2-е изд. - М.: Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 2000. - 200 с.
8. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. – М.: Филинь, 1996. – 348 с.

Лекция 14 Конфликтология, стрессы, психологическое влияние

1 Обозначение конфликтной ситуации....	Ошибка! Закладка не определена.
2 Виды конфликтов	10
3 Управление конфликтами.....	12
4 Противодействие стрессовой ситуации	146
Заключение	18
Список литературы	153

1. Обозначение конфликтных ситуаций

В настоящее время, когда придаётся большое значение тому, как происходит социализация личности, возникает острая необходимость в людях владеющих искусством создавать моральный климат в коллективе. Общеобразовательная школа не может стоять в стороне от решения этой задачи. У всех педагогических конфликтов есть несколько социально-психологических и житейских факторов, из-за которых они происходят. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Психологический климат – объективно существующее явление. Он создаётся под влиянием двух факторов. Прежде всего, – это социально – психологическая атмосфера общества в целом. Второй фактор – микро социальный условия: специфика функций данного коллектива относительно разделения труда в обществе, географические и климатические условия, степень изолированности коллектива от широкой социальной среды (например, экипаж подводной лодки), возрастной и половой состав и т.д. оба эти фактора и определяют то состояние коллектива, которое называют психологическим климатом. Под ним принято понимать эмоционально – психологический настрой

коллектива, в котором на эмоциональном уровне отражаются личные и деловые взаимоотношения членов коллектива, определяемые их ценностными ориентациями, моральными нормами и интересами.

В научной литературе, употребляются различные термины, описывающие те же явление, что и психологический климат:

- «социально – психологический климат»;
- «морально – психологический климат»;
- «психологический настрой»;
- «психологическая атмосфера»;
- «социально – психологическая обстановка».

Все многочисленные ситуации взаимодействия людей осуществляются через 4 основных способа взаимовлияния: убеждение, заражение, подражание, внушение.

Убеждение – это процесс логического обоснование, какого – либо суждения или умозаключения. Убеждение предполагает такое изменение сознание собеседника или аудитории, которое создаёт готовность защищать данную точку зрения и действовать в соответствии с нею. Убеждение – это способ влияния на личность или группу. Он затрагивает и рациональную, и эмоциональную сферы личности. Процесс убеждения не редко представляет собой явную или скрытую дискуссию двух или нескольких лиц, цель которой психолог А.Г. Ковалёв предупреждает, что убеждение нельзя смешивать с морализированием. При убеждении положение доказывается, при морализировании декларируется. Обычно, всё, о чём говорить в морализировании, хорошо известно тем, к кому оно обращено, и поэтому собеседники относятся к такому воздействию иронически, а то и презрительно. Психологически понятно, что сообщение, не несущее в себе новой информации, может не только не восприниматься, но и вызывать раздражение, негативную реакцию. Убеждение предполагает наличие содержательной информации в сообщении того, кто убеждает, и осознанное отношение к ней того, кто воспринимает.

Психическое заражение – воздействие совершённо иного плана. Это явление заложено очень глубоко в психике человека и по своему происхождению является очень древним. В целом, чем выше уровень развития общества и вместе с тем человека как личности, тем критичнее последний по отношению к силам, автоматически увлекающим его на путь тех или иных действий или переживаний. Иными словами, развитый в личностном плане человек нуждается в убеждении, а автоматическое заражение действует на него ослаблено или совсем не действует. Однако, когда содержание заражения соответствует его убеждению, он может охотно поддерживать заражающее воздействие данного коллектива. Психическое заражение осуществляется через восприятие психических состояний, настроений, переживаний, обладающих, как правило, яркой эмоциональной окраской.

Подражание – как разновидность психического заражения направленно на воспроизведение индивидом определённых внешних черт поведения, манер, действий, поступков. Но это только один вариант подражания. Известный психотерапевт В.Л. Леви выделяет внешние и внутренние подражание. При внутреннем подражании логика чувств и поведения человека ухватываются интуитивно. Внешние проявления другого человека при внутреннем подражании, конечно, учитываются, но они кажутся естественными. Подражание сложным психическим особенностям осуществляется сразу целиком. Ведь в общении с любым человеком мы воспринимаем и чувствуем гораздо больше, чем можем выразить. Не только голос, жесты и манеры, но и некие обобщённые ступки всего психического склада другого человека – всё это откладывается в нас и не осознанно лепит образ.

Психологическое воздействие одного человека на другого или на группу людей, рассчитанное на некритическое восприятие слов, выраженных в них мыслей и воли, есть внушение. Суть внушения заключается в том, что если имеется полное и безоговорочное доверие слушающего к говорящему, то слова второго вызывают у первого те самые представления, образы и ощущения, какие имеет ввиду говорящий. А полная ясность и

безоговорочность этих вызванных представлений с той же необходимостью требуют действий, как будто эти представления были получены прямым наблюдением или познанием самого слушающего, а не посредством другого лица.

Итак, главным условием внушающего воздействия является, с одной стороны, авторитетность источника информации, а с другой – доверие или, во всяком случае, отсутствие сопротивления воздействию влиянию. В основе всякого влияния лежит взаимная зависимость людей друг от друга. Давно замечено, что человек, вступая в контакт с другими людьми, не только чувствует себя по – иному, чем наедине с собой, то у него по- иному протекают психические процессы даже взаимодействие двух человек значительно изменяет ход деятельности. Социальный психолог В.Б. Ольшанский выделяет возможные типы взаимного влияния на деятельность друг друга (Социальная психология / Под ред. Г.П. Предвечного и Ю.А. Шерковина М., 1975, с.227-228):

1. Взаимное облегчение. Присутствие данных партнёров повышает успешность деятельности каждого из них.
2. Взаимное затруднение. Взаимное присутствие приводит к увеличению числа ошибок в деятельности каждого.
3. Одностороннее облегчение. Присутствие одного партнёра облегчает деятельность другого.
4. Одностороннее затруднение. Присутствие одного отрицательно влияет на деятельность другого.
5. Независимость. совместное присутствие никак не отражается на деятельности каждого, что практически наблюдается очень редко.

Сам факт разнообразия типов, взаимных влияний на деятельность подводит к осознанию такого явления, как психологическая совместимость. Это один из важнейших внутренних факторов, влияющих на психологический климат коллектива.

Психологическая совместимость определяется как такой эффект сочетания людей, который даёт максимальный результат деятельности при минимальных психологических затратах взаимодействующих лиц. Если группа добивается высоких результатов в совместной деятельности при колоссальных затратах психической и иной энергии, за счёт нервных срывов, это уже заставляет сомневаться в психологической совместимости её членов, а следовательно, и в благоприятном психологическом климате.

Психологическая несовместимость- это не просто различие в ценностных установках, отсутствие дружеских связей, неприятие людьми друг друга. Это неспособность в критических ситуациях согласовывать свои действия не синхронность двигательных и умственных реакций, значительные различия во внимании, мышлении и других врождённых и приобретённых свойствах личности, которые могут препятствовать в совместной деятельности. Совместимость людей не бывает абсолютной. Она всегда касается какой- либо конкретной деятельности или сферы взаимодействия. Чем жёстче условия, в которых действует замкнутая группа, тем выше вероятность несовместимости её членов. Высокая совместимость в большой мере обеспечивается сознательным усилием, направленным на поддержание нормальной атмосферы. В экспериментальных исследованиях выявлено:

- психологическую совместимость и успех совместной деятельности, обуславливают общность идеологических взглядов, высокая мотивация;
- оптимальные психофизиологические качества каждого участника, разнополярность индивидуально-психологических особенностей (возможность выделения лидера);
- высокая терпимость к себе и окружающим (интеллигентность);
- полное доверие друг друга на основе жизненной взаимозависимости;
- максимально возможная загруженность целенаправленной деятельностью;
- возможная степень уединения каждого из участников;
- определённость стоящей задачи.

В.Б. Ольшанский выделяет три группы причин, вызывающих конфликтные ситуации в деятельности трудовых коллективов:

1. Недостатки, связанные с организацией производства.
2. Недостатки в области управления, вызванные неумением расставить людей в соответствии с их квалификацией и психологическими особенностями.
3. Недостатки, связанные с межличностными отношениями внутри коллектива.

Таким образом, психологический климат коллектива зависит от личности руководителя, компетентности исполнителей и их совместимости при выполнении коллективной работы. В качестве основных характеристик психологического климата коллектива взрослых трудовых коллективов, психологи выделяют следующие показатели:

- удовлетворённость членов коллектива взаимоотношениями, процессом труда, руководством;
- преобладающее настроение;
- взаимопонимание и авторитетность руководителей и подчинённых;
- степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллектива;
- сплочённость вокруг целей деятельности;
- сознательная дисциплина;
- продуктивность работы.

2 Виды конфликтов.

По проблемам классификации социальных конфликтов среди исследователей нет единой точки зрения. Думается, можно присоединиться к В.И. Сперанскому, который предлагает определять основные виды конфликтов в зависимости от того, что берется за основание классификации.

Если за основание берутся особенности сторон, то можно выделить:

- межличностные;
- между личностью и группой;
- внутригрупповые;
- между малыми и большими социальными общностями;
- межэтнические;
- межгосударственные.

В зависимости от мотивации конфликта выделяют три блока социальных конфликтов:

1. конфликты, возникающие в связи с распределением властных полномочий и позиций;
2. конфликты по поводу материальных ресурсов;
3. конфликты по поводу ценностей важнейших, жизненных установок.

Таким образом, классификация конфликтов — метод познания, заключающийся в объединении их в группы на основе какого-либо признака. Базисная типология конфликтов позволяет определить в нем наиболее общие структурные единицы.

В принципе, в основе классификации может лежать любой признак конфликта. Если за основу берется характеристика, присущая всем конфликтам, то классификация называется общей. В противном случае она будет частной.

Базисная классификация конфликтов

Конфликты		Зооконфликты
Конфликты с участием человека		
Социальные	Внутриличностные	

межличностные (между личностью и группой) между малыми социальными группами; между средними социальными группами; между большими социальными группами		между хочу и не хочу; между могу и не могу; между хочу и не могу между нужно и не нужно между хочу и нужно; между нужно и не могу	интропсихические	Между двумя животными; Между животным и группой; Между группами животных
Между отдельными государствами	Между коалициями государства			

3 Управление конфликтами.

Как было отмечено выше, даже в организации с эффективным управлением конфликты нельзя устранить, но ими можно управлять таким образом, чтобы максимально увеличить общую выгоду для конфликтующих сторон. Существует несколько эффективных способов. Рассмотрим четыре варианта управления конфликтной ситуацией:

- Предотвращение;
- Подавление;
- Отсрочка;
- Разрешение.

Стратегия предотвращения конфликта.

1. Устранить реальный предмет конфликта.
2. Привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению.
3. Сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Стратегия подавления конфликта. Применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам:

- Целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих.
- Разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми.
- Создать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми.

Стратегия отсрочки. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения:

1. Изменить отношение одного конфликтующего к другому:
 - а) Изменить силу одного или обоих конфликтующих в воображении противоположной стороны;
 - б) Уменьшить или увеличить роль или место одного из конфликтующих в воображении другого.
2. Изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т. п.)

3. Изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего и тем самым сделать его менее конфликтным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно не нужны или недостижимы).

Лекция 15 Противостояние стрессовой ситуации

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов.

Определение основной конфликтной проблемы. Желательно выяснить: как я понимаю проблему; какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта; как мой партнер видит проблему; какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта; соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации; как можно наиболее лаконично и полно изложить нашу общую проблему; в каких вопросах мы с партнером расходимся; в каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга.

Р. Фишер и У. Юри отмечают, что многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того, чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон.

К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения и действия человека не всегда просто установить, какие желания или опасения им движут. Люди часто скрывают свои чувства. Бывает также, что люди не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, а почему они этого хотят, не знают. «Примирение интересов, а не позиций эффективнее по двум соображениям. Во-первых, для любого интереса обычно может существовать несколько возможных позиций, которые ему удовлетворяют.

Чаще всего люди занимают наиболее очевидную позицию. Но если вы за противоположными позициями ищите мотивирующие интересы, вы можете обнаружить некоторую альтернативу, которая удовлетворит интересы обеих сторон». Примирение интересов может дать лучшие результаты по сравнению с примирением позиций, потому что за противоположными позициями находятся как противоположные, так и

совпадающие интересы. Следовательно, решение можно найти, отыскав совместные или перекрывающиеся интересы.

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты этого процесса. Разрешение конфликта - заключительный его этап. Различаются полное и неполное разрешение К. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта. В частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.д.

Ситуация неполного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или на новой основе. Неполное разрешение конфликта нельзя рассматривать в любом случае как ущербное действие. В большинстве случаев оно объективно обусловлено, т.к. не всякий конфликт разрешается раз и навсегда. Напротив, жизнь полна конфликтов, разрешающимися временно, частично. Разрешение конфликта следует отличать от его подавления, т.е. насильственного устранения одной или обеих сторон без ликвидации причин и предмета противоборства. Не ведет к разрешению и отмена конфликта – это попытка избавиться от конфликта путем примирения или затушевывания, а не преодоления противоположностей, лежащих в его основе.

Конфликту присущи свои предпосылки, специфические этапы, стратегия и технология. Предпосылки разрешения конфликта: достаточная зрелость конфликта, выражающаяся в видимых формах проявления, идентификации субъектов, манифестации ими своих позиций, в организации конфликтных групп и более или менее сложившихся способов противоборства; потребность субъектов разрешить конфликт и способность это осуществить; наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта. Опыт разрешения конфликтов показывает, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта. Формула конфликта: конфликтная ситуация + инцидент = конфликт. Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент не зависимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки. Ключевую роль в разрешении конфликтов играет правильное формулирование конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта. Конфликт возникает одновременно с инцидентом.

Процесс разрешения любого конфликта складывается из трех этапов. Первый - подготовительный - это диагностика конфликта. Второй – разработка стратегии разрешения и технологии. Третий - реализация комплекса методов и средств. Диагностика конфликта включает: описание его видимых проявлений; определение уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы; измерение интенсивности; определение сферы распространенности.

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления конфликтом. К числу первых относятся: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликта; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций. Что касается принципов, то речь идет прежде всего о конкретном подходе к разрешению конкретных конфликтов. Различаются: «силовая», компромиссная и «интегративная» модели. Силовая модель ведет к исходам конфликта двух видов: «победа-поражение», «поражение-поражение». Две другие модели - к возможному разрешению конфликта по типу «победа-победа» или «выигрыш-выигрыш».

Все методы делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта. Это - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Эти методы нередко дополняют друг друга. Как ни разнообразны виды борьбы, им присущи некоторые общие признаки, ибо любая борьба - это действие с участием, по крайней мере, двух субъектов, где один из них препятствует другому. В любой борьбе необходимо уметь: наилучшим образом выбрать поле схватки; сосредоточить нужные силы в этом месте; выбрать оптимальный момент времени для нанесения удара. Все приемы и методы борьбы предполагают ту или иную комбинацию этих составляющих. Целью борьбы является изменение конфликтной ситуации. Это достигается тремя общими способами: непосредственным воздействием на противостоящий субъект, его средства борьбы, на обстановку; изменением соотношения сил; верной или ложной информацией оппонента о своих действиях и намерениях; получением адекватной оценки возможностей оппонента и ситуации. В разнообразных методах борьбы используются эти способы воздействия в разных сочетаниях. Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением

посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы. Естественно, такой характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению конфликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются имущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки

Заключение

Существуют два подхода определения конфликта. Сторонники первого описывают конфликт как явление негативное. Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады.

Конфликт — это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Он имеет три фазы: конфронтационную, компромиссную, коммуникативную. Период нарушения последовательного фазового процесса конфликтного взаимодействия субъектов или задержки одной из фаз называется кризисом. Управление конфликтом — это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, минимизирующая кризисные периоды.

Организационная структура любого типа всегда конфликтна по самой своей природе (функциональные и профессиональные различия структурных подразделений, профессиональные и личностные различия сотрудников, наличие корпоративных и личных интересов персонала, которые нельзя запретить).

Важным конфликтогенным фактором является неоптимизированная структура организации. Всегда конфликтна инновация, поскольку подрывает сложившееся в организации равновесие. Основной причиной конфликта в стабильных организациях становятся ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников и в выборе способов формирования рабочих групп (по производственному или функциональному принципу). Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, могут сформироваться группы, которые непременно рано или поздно начнут конфликтовать друг с другом.

Причиной существенного снижения экономической эффективности бизнеса становится моббинг — ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег и начальства.

Задача менеджера по персоналу — минимизировать деструктивность этих конфликтов (и для организации, и для сотрудников). Можно выделить два пути: дифференциацию и интеграцию. Дифференциация связана с различными подходами и правилами работы, которых придерживаются разные специалисты, работающие в группе, а интеграция характеризуется единым подходом и сотрудничеством всех членов коллектива.

ЛЕКЦИЯ 16 МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Убеждение — это воздействие на сознание человека посредством сообщения, разъяснения и доказательства того или иного положения. Убеждение — наиболее универсальный метод руководства. Основные средства убеждения — графический знак, образ, слово, жест, мимика, тембр голоса и цвет наглядного средства.

Аргументация — приведение логических доводов с целью доказательства истинности какого-либо положения. Достигается оно привлечением различных по силе психического воздействия на человека средств либо расположением аргументов в особом порядке

Советы по аргументации:

- Следует оперировать простыми и точными понятиями
- Наличие достоверности аргументов
- Корректное поведение во время беседы
- Исключение неделовых выражений
- Наглядность
- Ссылки на авторитетные источники

Внушение — целенаправленное словесное или образное воздействие, вызывающее некритическое восприятие и усвоение информации.

Существует прямое и косвенное внушение:

Прямое внушение – непосредственное словесное воздействие эмоционально насыщенным, повелительным тоном

Косвенное внушение – прибегают к помощи добавочного раздражителя (внешний вид человека, поведение)

Отдельным видом психологического воздействия являются **манипулятивные тактики**.

Манипулятивное воздействие – форма межличностного общения, при которой воздействие на другого человека с целью достижения своих намерений осуществляется скрыто.

К таким манипулятивным воздействиям относятся:

- **Провоцирование защитных реакций** – с целью поставить человека в позицию обороняющегося, заставить его оправдываться;
- **Провоцирование замешательства** – цель этого воздействия расстроить планы человека и вывести его из равновесия. Может вызвать агрессию;
- **Игра на нетерпимости;**
- **Игра на безысходности;**
- **Игра на чувстве жадности**
- **Затягивание времени**

Список литературы

- 1 - Андреев В.И. Конфликтология. – М., 1995
- 2 - Скворцов М.М. Способы разрешения конфликтов. – М., 1986.
- 3 - Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб: Питер, 2000.
- 4 - Рябцев В.Н. Конфликтология: Учебная программа , 2000.
- 5 - Козырев Г.И. Введение в конфликтологию.-М.: Владос, 2000.
- 6 - Журавлёв В.И. Основы педагогической Конфликтология. – М., 1995.