

Н.А. ЗАЙЦЕВА

МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОМ СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

Рекомендовано

*Учебно-методическим объединением образования в области сервиса
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности 230500 «Социально-культурный
сервис и туризм»*



УДК 331.108.2:658.818.3(075.8)

ББК 65.290-2:75.81я73

3177

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *В.Н. Казаков*;

кандидат экономических наук, профессор *Н. А. Баркан*

Зайцева Н.А.

3177 Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений.
— М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 224 с.

ISBN 5-7695-1480-9

В учебнике рассматриваются классические подходы к управлению, эволюция управления как науки, а также отдельные типы современного менеджмента: инновационный, финансовый, инвестиционный, кадровый, информационный и менеджмент качества. Представлены основы специфических особенностей управленческой деятельности организационных форм и структур управления предприятиями в условиях рыночной экономики. Учебник написан в соответствии с государственным стандартом по специальности 230500 «Социально-культурный сервис и туризм».

Может быть полезен слушателям курсов по подготовке и переподготовке кадров СКС и туризма, сотрудникам данной сферы деятельности.

УДК 331.108.2:658.818.3(075.8)

ББК 65.290-2:75.81я73

© Зайцева Н.А., 2003

© Издательский центр «Академия», 2003

ISBN 5-7695-1480-9

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данный учебник написан в полном соответствии с типовой программой по курсу «Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме», утвержденной Учебно-методическим объединением Московского государственного университета сервиса. Эта программа предусматривает иной взгляд на менеджмент, чем тот, который представлен в изданных ранее книгах специалистов по менеджменту в социально-культурном сервисе (СКС) и туризме.

Целью данного учебника является ознакомление студентов, обучающихся по специальности «Социально-культурный сервис и туризм», не только с классическими подходами к управлению, эволюцией управления как науки и другими вопросами, но и с отдельными типами менеджмента: инновационным, финансовым, инвестиционным, кадровым, информационным и менеджментом качества.

Учитывая ограниченность учебного времени, выделяемого на изучение типов менеджмента, в данном учебнике они изложены по стандартной схеме: сущность каждого типа, организационное

обеспечение определенного вида деятельности в индустрии гостеприимства и основные этапы по организации данной подсистемы общей системы менеджмента предприятий.

Отражая в известной мере специфику сферы туризма и гостиничного бизнеса, акцент в учебнике сделан на основах современного менеджмента.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

1.1. Эволюция управления

Практические приемы управления использовались еще в глубокой древности. Так, на глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах Древней Шумерии, которые являются неоспоримым доказательством существования там практики управления. Археологические раскопки предоставили доказательства существования и еще более древних систем организации и управления.

С течением времени управление организациями становилось все более четким и сложным, а сами организации — более структурированными и устойчивыми. Хорошим примером тому может служить государственное управление в Римской империи.

В настоящее время существуют различные подходы к структурированию процесса развития теории и практики менеджмента: по авторам, по времени создания, по странам и т.п.

Развитие управления не являлось последовательным движением вперед. Скорее, это были несколько подходов, которые часто совпадали по отдельным направлениям.

С изменением практики управления, развитием техники и технологии менялось и учение об управлении, но управленческая мысль никогда пассивно не следовала за практикой менеджмента. Более того, выдвинутые и сформулированные ведущими умами управленческой мысли новые идеи в области управления и новые подходы к его осуществлению обычно означали рубежи, отмечавшие широкие преобразования в практике управления.

Т а б л и ц а 1

Отличия старой и новой организаций

Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций	Большое количество чрезвычайно мощных, крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшое количество руководителей, минимальное количество руководителей среднего уровня	Большое количество руководителей, в том числе среднего звена
Управленческая деятельность зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой	Четко определены управленческие группы, управленческая деятельность ясно воспринимается и отделяется от неуправленческой
Занятие руководящих постов в организации чаще всего происходило по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов происходит преимущественно на основании уровня компетентности сотрудника с соблюдением законности и порядка
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
Упор на приказ и интуицию	Упор на коллективную работу и рациональность

В современном управлении можно встретить отдельные проявления старых приемов и методов, в частности это относится к структуре римской католической церкви, однако в целом характер такого управления отличается от современного менеджмента (табл. 1).

1.2. Школы управления

Теория управления как наука является относительно новым явлением в истории бизнеса. Первая радикальная идея появилась в статье «Инженер как экономист» Генри Р. Тауна, основателя и президента «Эйле энд Таун Манифактуринг Компани». В этой статье Таун утверждал, что менеджмент является областью изучения, равной по важности инженерному делу. Как основатель торговой палаты Таун оказал значительное влияние на деловой мир. Его статья часто упоминается как начальная точка отсчета современной науки управления.

1.2.1. Научная школа (школа научного управления). 1885—1920 гг.

Научное управление было первым систематизированным подходом в истории управленческой мысли. Его самая важная черта связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. При этом преобладало механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности. В числе первых исследователей в области научного управления можно назвать Ф.У. Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гилбрет.

Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856—1917) по образованию инженер. Он поступил на «Midvale Steel Works» рабочим, быстро поднялся по служебной лестнице до начальника цеха и позже стал главным инженером этого предприятия. После этого работал на «Bethlehem Steel Works», затем стал заниматься консультационной деятельностью и распространением своих идей. Тейлор впервые опубликовал свои взгляды на управление в статье, озаглавленной «Система кусочных расценок» и прочитанной им в Американском обществе инженеров-механиков в 1895 г. Его идеи были развиты в книгах «Цеховое управление» (1903) и «Основы научного менеджмента» (1911). В связи с трудностями, вызванными попытками применения его принципов в государственном арсенале, в 1911 г. был учрежден специальный комитет палаты представителей для исследования тейлоровской системы цехового управления. В 1947 г. работы Тейлора «Цеховое управление», «Основы научного менеджмента» и его показания специальному комитету были объединены и опубликованы под названием «Научный менеджмент».

Тейлор выделял следующие **р а ц и о н а л ь н ы е м е т о д ы у п р а в л е н и я**:

- разделение производственных операций на составные элементы;
- подход к управлению как к активному фактору производства;
- разделение труда непосредственно в сфере управления;
- выделение планирования в качестве особой функции управления;
- применение принципа принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий труда и методов труда;
- введение карт-инструкций;
- введение высоких научно обоснованных норм времени на отдельные операции;
- совершенствование оплаты труда для стимулирования роста выработки;
- строгое иерархическое подчинение;
- тесное сотрудничество администрации и рабочих.

Главным в концепции Ф. Тэйлора является то, что он настаивает на максимальной специализации и устранении всех посторонних элементов с целью концентрации на существе задания. Он применяет свою концепцию также к управлению, считая при этом, что работа типичного заводского контролера (такого, как клерк по стоимости, клерк по времени, инспектор, руководитель по ремонту, руководитель, следящий за дисциплиной) состоит из ряда различных функций. Он убежден, что эти функции могут быть выделены и исполняться разными специалистами, каждый из которых был бы ответствен за свой участок работы и за рабочих. Тейлор называет эту систему «функциональным менеджментом» и для сравнения приводит систему эффективности обучения в школе, где в каждом классе преподают учителя-предметники, и в школе, где один учитель преподает все дисциплины.

Имя Тэйлора стало синонимом термина «научный менеджмент». Его идеи поддержали многие, в частности Гантт, Гилберты, Бедо, Роуэн и Халси. Они развили это направление, которое в настоящее время называется исследованием работы или промышленной инженерией. Вместе с тем еще при жизни Тэйлора его идеи вызвали острую полемику о негуманности его системы, которая, как отмечалось, сводила рабочих на уровень эффективно функционирующих машин. В истории менеджмента он стал противоречивой фигурой, а его принципы остаются предметом многочисленных споров.

Среди других пионеров научного управления можно назвать супружескую пару *Фрэнка Б. Гилбрета* (1868—1925) и *Лилиан М. Гилбрет* (1878—1972). Гилбреты работали вместе над изучением

утомляемости рабочего и его двигательной активности, а также над средствами улучшения общего состояния отдельного рабочего.

Ф. Гилбрет начал свой трудовой путь в качестве помощника каменщика в начале 1900-х гг. и вместе с женой Лилиан изучал рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром — специально изобретенным им часовым механизмом. С помощью стоп-кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки, которые назвали терблигами (от своей фамилии, написанной «задом наперед»).

Согласно теории Гилбретов, движения рабочего и его усталость прямо соотносятся. Когда из действий рабочего устраняли ненужное движение, снималась также определенная сумма усталости. Это не только делало труд рабочего более эффективным, но и отражалось на его общем состоянии. В своем подходе Гилбреты стояли на научной основе, поскольку стремились к устранению бесполезных и непродуктивных действий на рабочем месте. Строго анализируя составные части трудового процесса, они искали единственный, наиболее эффективный путь исполнения работы.

Последователи Ф.Тейлора Фрэнк и Лилиан Гилбрет проводили исследования двигательной активности, а также уделяли большое внимание организации рабочего места как целого. Они разработали план продвижения для рабочих, который включал три части: рабочий сделал свою работу; рабочий обучил своего последователя; рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для движения к более сложной работе.

После смерти мужа Лилиан продолжила работу, но несколько в новом направлении — исследовании человеческого фактора. В ее работах акцентировалось внимание на том, что сегодня известно как человеческий ресурс управления. Особое внимание она сосредоточила на научном отборе, обучении и распределении служащих.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться самостоятельной областью научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели: методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

1.2.2. Классическая (административная) школа управления. 1920—1950 гг.

Основная заслуга данной школы состояла в создании универсальных принципов успешного управления деятельностью организации в целом. Важнейший вклад в развитие этой школы внес Анри Файоль, который, как и большинство представителей административной школы управления, имел непосредственный опыт в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе в отличие от Тейлора и Гилбрета, начавших свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией.

Основоположник классической школы управления *Анри Файоль* (1841 —1925) был по образованию горным инженером. Его трудовая жизнь связана с французским горно-металлургическим синдикатом «Commentry-Fourchambault-Decazeville», где он работал сначала в должности инженера, а затем (с 30-летнего возраста) в аппарате главного управления. В 1886— 1918 гг. он был управляющим директором синдиката.

Файоль достиг известности благодаря своим идеям, которые получили широкое признание лишь в конце его жизни. Только когда ему было под семьдесят, эти идеи были опубликованы в форме, доступной широкой публике. Он написал технические заметки по горному делу, две предварительные статьи об администрации, а в 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован труд А. Файоля «Основные черты промышленной администрации — предвидение, организация, управление, координация, контроль». Его научная репутация опирается на одну-единственную небольшую публикацию, которая часто переиздается отдельной книгой, другие его работы малоизвестны.

Файоль выполнил классический анализ задач управления, основанный на многолетнем практическом опыте руководителя и сделанных лично им открытиях: с выделенными им пятью функциями руководителя и четырнадцатью принципами административного управления связано возникновение системы понятий, с помощью которых руководители могут достаточно четко определить, чем им в действительности приходится заниматься (табл. 2).

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов производительности Г. Эмерсона
<ol style="list-style-type: none"> 1. Неотделимость власти от ответственности 2. Разделение труда 3. Единство распоряжения, или единоначалие 4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных 5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель» 6. Подчинение индивидуальных интересов общим 7. Справедливое для всех вознаграждение 8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия 9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей 10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте» 11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации 12. Устойчивость персонала, ибо текучка — следствие плохого управления 13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия 14. Корпоративный дух, т. е. общность интересов работников и коллективизм в труде 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Исходный пункт управления — отчетливо поставленные цели 2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин 3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления 4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении 5. Справедливое отношение к персоналу 6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет 7. Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчировать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее» 8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов 9. Нормализация условий труда 10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени 11. Письменные стандартные инструкции 12. Вознаграждение за производительность

Американским последователем А. Файоля был инженер-механик *Гаррингтон Эмерсон* (1853 — 1931), который разработал основные принципы производительности (см. табл. 2). В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 г. главный труд жизни — «Двенадцать принципов производительности».

Под термином «производительность» Эмерсон понимал оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическим результатом. Им впервые была высказана идея о необходимости и целесообразности комплексного подхода к решению сложных задач организации производства и управления, а также рационализации с позиции эффективности.

Последователем исследователей А. Файоля и Г. Эмерсона стал автомобильный король начала XX столетия *Генри Форд* (1863 — 1947), который разработал непрерывно-поточную систему, основанную на применении конвейеров в производстве.

Генри Форд родился в семье фермера недалеко от Дирборна (штат Мичиган). В 17 лет он окончил школу и поступил учеником в механическую мастерскую Драйдока. Одновременно ремонтировал часы, испытывая «любовь к тонкой механике». Затем работал в представительстве компании «Вестингауз» по ремонту локомотивов, а с 1890 г. — инженером и механиком в Детройтской электрической компании, где постепенно поднялся до должности первого инженера. При этом он читал все, что попадалось ему в руки. В 1899 г. он отказался от службы и посвятил себя автомобильному бизнесу. Идея создания автоматически движущейся машины захватила его с 12-летнего возраста, когда в пригороде Детройта он увидел локомотив, предназначенный для приведения в движение молотилки и лесопилки. В 1893 г. им была построена «газолиновая тележка», которая долгое время оставалась первым и единственным автомобилем в Детройте. Компания «Форд

мотор» была основана в 1903г., а в 1921 г. был выпущен 5-миллионный автомобиль. Фирма из крошечной превратилась в гигантскую компанию глобального масштаба, изменившую жизнь американского общества.

Свою философию и методы руководства Форд изложил в своих книгах*, изданных во многих государствах и переведенных на десятки языков мира. Одна категория читателей книг Форда стремилась повторить блистательную карьеру обыкновенного, но очень трудолюбивого деревенского парня, ставшего автомобильным королем, миллиардером, одним из кандидатов в президенты страны, символом США начала XX в. Других интересовала философия Форда, его размышления и выводы. С именем Форда связаны блестящие идеи: о разделении и специализации трудовых процессов, обучении рабочих и специалистов, соотношении крупных и мелких предприятий; о правилах, соблюдаемых при сборке, и производительности труда; о зарождении и становлении поточно-конвейерного производства; о стандартах и качестве автомобилей; о методах стимулирования рабочих и служащих и ценности времени; о сочетании промышленного и сельскохозяйственного труда и правильной эксплуатации железных дорог; о «терроре» машин и т.д. В целом представители классической школы рассматривали организацию как замкнутую систему и искали внутренние возможности повышения ее эффективности за счет совершенствования управления ею и путем создания основ для сотрудничества труда и капитала.

* *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. — М., 1989; *Форд Г.* Сегодня и завтра. — М., 1992.

1.2.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. С 1930 г. по настоящее время

Школа человеческих отношений существенно дополнила разработки научной и классической школ менеджмента. Наиболее крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений на Западе считаются М. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу.

Суть школы человеческих отношений составляют управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии. В рамках данной школы каждое предприятие рассматривалось как определенная социальная система.

Сторонники школы человеческих отношений считали технократический подход к организации управления узким и односторонним и заменили ранее использованную концепцию «экономического человека» новой — концепцией «социального человека».

Научные разработки и рекомендации школы человеческих отношений послужили методологической основой создания новых разделов менеджмента — теории лидерства, конфликтологии, управление персоналом и др. В России в 20-е гг. прошлого столетия проблемы управления трудовым коллективом разрабатывались С. Д. Стрельбицким, а проблемы лидерства — И.С. Канибисером.

Основное содержание теории **человеческих отношений** предполагает:

- развитие у рабочих чувства как индивидуальной, так и коллективной ответственности;
- создание на предприятии атмосферы «подлинной общности интересов»;
- переход от «центрального» авторитета к «фундаментальному», т.е. от авторитета должности к авторитету знаний и профессионализма.

Профессор Гарвардского университета *Г. Мюнстерберг* (1863 — 1916) подчеркивал зависимость производительности труда от психологических факторов. Он был автором первого теста и первого систематического очерка инженерной психологии. Впоследствии его идеи получили широкое распространение в новой науке, называемой в Европе эргономикой, а в США — человеческой инженерией.

Социолог *Мэри Фоллет* (1868—1933) занялась главным образом проблемой конфликтов на предприятии, а также стилем руководства, или «техникой лидерства».

Как и М. Фоллет, другой представитель школы человеческих отношений *Элтон Мейо* полагал, что рационализация производства и высокая заработная плата не всегда ведут к росту производительности труда, поскольку сказывается влияние сил, порожденных взаимодействием между коллегами в рамках трудового коллектива. В основе таких выводов были результаты экспериментов, проводившихся Мейо на заводе «Вестерн Электрик» в Хоторне, получившие название «хоторнский эксперимент».

Абрахам Маслоу создал свою теорию мотивации в 40-е гг. XX столетия. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; социальные потребности; потребности в уважении; потребности самовыражения.

Следующим этапом развития школы человеческих отношений стала целая группа *поведенческих концепций*, разработчики которых ставили перед собой задачу помочь людям наиболее полно раскрыть свои внутренние возможности и тем самым дать дополнительный стимул к повышению производительности труда. Наиболее яркими представителями этой школы были Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт.

1.2.4. Количественная школа. С 1950 г. по настоящее время

Эта школа в менеджменте связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники.

Ключевой характеристикой количественной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Применение количественных методов позволяет существенно повысить эффективность управленческих решений.

В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принадлежит российским ученым. Так, академик Л. В. Канторович первый в мире (1939) разработал общие принципы линейного программирования.

Основоположником современного экономико-математического направления в управлении народным хозяйством в России является академик В.С. Немчинов, внесший существенный вклад в разработку статистических методов управления экономикой и организовавший в 1958 г. первую в России лабораторию экономико-математических исследований.

1.3. Современные подходы к управлению

1.3.1. Процессный подход в менеджменте

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции.

Известны различные классификации функций. Основные из них включают: планирование, организацию, коммуникации, принятие решений, мотивацию, контроль. Следовательно, процесс управления — это четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

На рисунке 1 процесс управления представлен как система последовательно и параллельно взаимосвязанных функций. Последовательно взаимосвязаны планирование — организация — мотивация — контроль. Параллельно связаны с процессом управления коммуникации и принятие решений. Иначе говоря, коммуникации и принятие решений осуществляются одновременно с последовательно связанными функциями управления.

Планирование дает ответы на следующие вопросы.

Каково положение организации в настоящее время? (Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах).

Каковы должны быть цели организации? (С помощью оценки возможностей и угроз в окружающей среде следует определить цели организации).

Как организация может достичь целей? (Необходимо взвешенное, твердое видение того, что надо делать персоналу для достижения целей).

Организация — это создание структуры. Структурировать необходимо множество элементов — работу, конкретные задания всему предприятию и отдельным работникам. Руководитель подбирает людей, поручает им работу, делегирует отдельным представителям полномочия или право использовать ресурсы организации. В конечном итоге создается структура предприятия в целом.

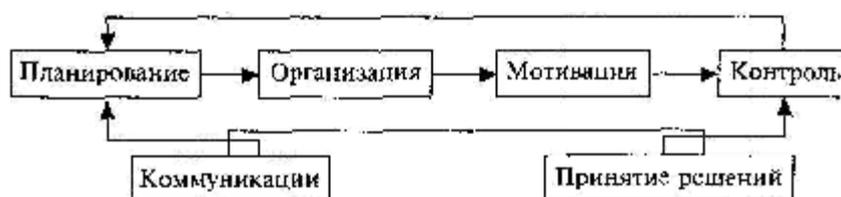


Рис. 1

Задача функции **мотивации** заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом. До середины XX в. считалось, что мотивирование — это предложение соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Ныне известно, что мотивация — создание внутреннего побуждения к действиям — является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ их удовлетворения с помощью хорошей работы.

Контроль — это процесс обеспечения действительного достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования.

Известно три составляющих управленческого контроля:

- 1) установление стандартов в процессе планирования, или точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период;
- 2) измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период;
- 3) сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или изменению целей.

Связующие процессы — это процесс принятия решений по коммуникациям, т.е. по обмену информацией, который необходим для всех функций управления.

Принятие решений. Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это и есть решение. Принятие решения — выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать здравые решения, которые будут выполняться. Планы нельзя выполнить, если они не известны людям, которые должны их осуществлять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, знать, какое вознаграждение им предложат за хорошо выполненную работу, они не будут успешно трудиться.

Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, которая предполагает возможность влияния на отдельных работников и их группы таким образом, чтобы они трудились в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

1.3.2. Системный подход в менеджменте

Системный подход в менеджменте раскрывает и конкретизирует принцип системности. Основоположителем современного системного подхода на Западе считается *Л. Берталанфи*, разработавший общую теорию систем (1968). Однако задолго до него, а именно в начале XX в., российский ученый *А.А. Богданов* в разработанной им всеобщей организационной науке сформулировал основные принципы и законы, по которым протекают процессы организации в природе и обществе.

Системная концепция — подход к организации и управлению и комплекс методов системного анализа и синтеза, предлагаемых экономической кибернетикой.

Центральное место в системном подходе занимает понятие «система». **Система** — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Система может быть открытой или закрытой. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Типичный пример закрытой системы — часы.

Открытая система постоянно взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация и материалы — это объекты обмена с внешней средой через границы системы. Такая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне; для своего функционирования она должна обладать способностью приспосабливаться к изменениям в среде.

Все организации являются социотехническими системами, поскольку люди как социальные компоненты и техника используются для выполнения совместной работы. На рисунке 2 показаны связи

в открытой системе управления предпринимательской фирмой.

В организациях выделяют пять основных частей: структуры, задачи, технологии, люди и цели. Руководителю необходима информация обо всех элементах организации для выявления проблем и корректировки действий.

В условиях рыночной экономики фирмы и управление ими представляют собой открытые системы. Открытая система получает от окружающей среды информацию, энергию, материалы, капитал, человеческие ресурсы. Эти компоненты называются *входами*. В процессе *преобразования* организация обрабатывает эти входы, переводя их в продукцию или услуги, которые являются *выходами* организации, — она выносит их в окружающую среду. Если организация работает эффективно, то в ходе преобразования образуется добавленная стоимость. В результате появляются другие выходы, такие, как прибыль, увеличение доли рынка и объема продаж, реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и др. (рис. 3).

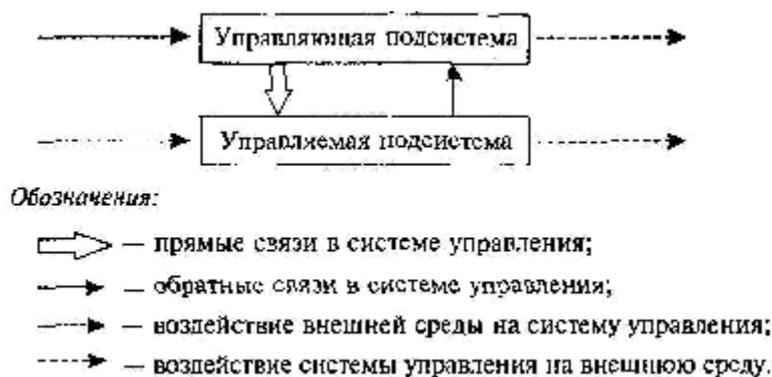


Рис. 2

Благодаря обратным связям система управления регулируется, т.е. корректируется.

В ситуационном подходе выделяют понятие подсистем. *Подсистемы* представляют собой части больших сложных систем, зачастую они сами являются системами. Подразделения организации, ее социальные и технические составляющие считаются подсистемами, которые, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем.

Разные школы управления стремились сосредоточить внимание на одной из подсистем организации, например бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой, школы «научного управления» науки управления, главным образом техническими подсистемами.

Системный подход и переменные. Теория систем обеспечила управление основой для интеграции различных концепций. На системной основе будут синтезироваться новые знания и теории, способные разрабатываться и появляться в будущем. Теория систем показывает руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны, но не определяет конкретно основные переменные, влияющие на функции управления. Определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода.

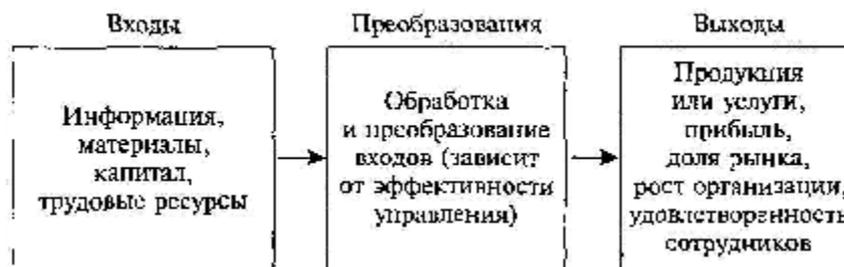


Рис. 3

1.3.3. Ситуационный подход в менеджменте

Ситуационный подход в менеджменте состоит в том, чтобы увязывать приемы управления и решения с конкретной ситуацией. Для этого ситуации изучаются, систематизируются и для каждой из них вырабатываются свои рекомендации. Например, ситуационный подход исходит из цикличности

развития рыночной экономики — за подъемом следует спад. Значит, во время кризиса должна быть усилена централизация управления, а выход фирмы из кризиса зачастую предполагает смену лидера и т.п.

Центральное место в ситуационном подходе занимает *ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.*

Ситуационный подход нацелен на связь конкретных приемов и концепций с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Такой подход основывается на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. При его реализации необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации как они влияют на эффективность организации.

Этапы применения ситуационного подхода

1. Руководитель должен освоить средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Ему необходимо понимать процессы управления, индивидуального и группового поведения, системный анализ, методы планирования и контроля и количественные методы принятия решений.

2. Руководитель должен научиться предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной методики или концепции. Например, удвоив зарплату всему персоналу, можно значительно повысить мотивацию, но при этом необходимо сравнивать прирост затрат с полученными выгодами, иначе это может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо грамотно определять, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, обеспечивая достижение целей организации в сложившихся обстоятельствах самым эффективным путем.

К сожалению, невозможно определить все переменные, влияющие на организации. На практике менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на успех. Большинство ученых считают, что существует не более десятка важнейших факторов, так называемых *ситуационных переменных*, которые можно сгруппировать в два основных класса: внутренние и внешние переменные. Установление этих переменных явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.

В целом как системный, так и ситуационный подход не являются простым набором предписываемых руководств, это способ мышления об организационных проблемах и решениях.

1.3.4. Развитие теории управления в России

На рубеже веков — в конце XIX и начале XX — в России и Японии шла ускоренная индустриализация, происходило становление управления подобно тому, как это протекало в развитых странах Европы и США.

В конце 20-х и начале 30-х гг. XX в. управление народным хозяйством в Советском Союзе было полностью централизовано. **Функции** стратегического управления сосредоточивались на уровне наркоматов (министерств) и высшего руководства страны. Предприятия и организации стали играть роль производственных подразделений. Лишь после ликвидации командно-административной системы сотни тысяч предприятий стали самостоятельными организациями.

В развитии советской управленческой мысли исследователи выделяют четыре периода; 20-е, 30—50-е, 60—70-е и 80-е гг. XX в.

Самым плодотворным был первый период, когда еще допускались определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: **организационно-техническая и социальная**. Среди представителей первого этапа можно назвать *А. А. Богданова-Малиновского* (1873—1920) с концепцией организационного управления; *О.Е. Ерманского* (1866—1941) с концепцией «физиологического оптимума»; *А.К. Гастева* (1882—1941) с концепцией узкой базы; *Е.Ф. Розмировича* (1886—1953) с «производственной трактовкой» управленческих процессов. Все они представляли организационно-техническую концепцию, в которой производственный процесс воспринимался больше как чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных,

контролирующих, регулятивных действий.

К социальным концепциям управления необходимо прежде всего отнести теорию «организационной деятельности» *П.М. Керженцева-Лебедева* (1881 — 1940), который выделял в научной организации труда три объекта: труд, производство и управление, считая последний компонент самым главным.

Другим представителем теории социального управления являлся *Н.А. Витке* (даты жизни неизвестны), четко разграничивавший в своей «социально-трудовой концепции управления производством» управление вещами и людьми, концентрируясь на последнем. Н. А. Витке считал, что управление представляет собой процесс, объединяющий систему социально-трудовых отношений и реальную деятельность, в которой эти отношения воплощаются.

Еще одним представителем концепции социальных отношений являлся *Ф.Р. Дунаевский* (1887—1960) с теорией «административной емкости»: под этим понятием исследователь понимал способность управляющих руководить определенным количеством лиц, причем это количество лишь незначительно зависит от личных качеств управляющих.

Во второй период развития управленческой мысли в России каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и его отраслями, поэтому большинство идей управленцев 1920-х гг. оказались забыты на долгие годы, кроме незначительной части, которая связана с организацией производственных процессов.

В это время в управлении утвердился *отраслевой и народнохозяйственный подход*.

Третий период был связан с новым этапом развития научно-технического прогресса, когда получило распространение *технико-кибернетическое направление* в управленческой теории и практике. В этот период стали формироваться АСУП (автоматизированные системы управления предприятием и производством) и шире применяться экономические методы управления. На этом этапе сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической и организационной систем.

Четвертый период начался с 1980-х гг., продолжается в настоящее время. Он заключается в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.

Рассмотренные научные школы и методологические подходы к управлению не отрицают, а взаимно дополняют друг друга, поэтому их научные разработки и рекомендации должны применяться в комплексе с учетом конкретного характера решаемых задач.

РАЗДЕЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Понятие и сущность менеджмента

2.1.1. Современные концепции и подходы к менеджменту

Происходящие исторические перемены коснулись и человека, и его деятельности. В сфере экономики поворот от административно-командной системы к системе рыночных отношений потребовал от человека овладения многими знаниями в различных областях науки и техники. А осуществление рыночных преобразований невозможно без приобретения знаний в области науки и искусства менеджмента.

Возникнув в конце XIX в., менеджмент приобрел особую популярность в 30-е гг. XX столетия. Уже тогда деятельность по управлению выделилась в особую профессию, а область знаний — в самостоятельную дисциплину. По мере становления и развития менеджмента профессиональный слой менеджеров превратился в весьма влиятельную общественную силу. Когда появились корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим и информационным потенциалом, сопоставимым по помощи с государством, роль менеджеров возросла еще больше.

В странах с рыночной экономикой крупнейшие промышленные объединения и банки составляют основу не только экономической, но и политической силы государства. В экономической зависимости от мощных корпораций находятся правительства стран и власти регионов. Крупные корпорации имеют свои предприятия по всему миру, они устанавливают правила распределения материальных благ, оказания услуг, владеют огромным информационным потенциалом. Решения менеджеров, как и решения крупных государственных деятелей, могут оказывать влияние на судьбы миллионов людей, государств и регионов. Кроме того, в развитых странах Запада большое влияние на экономику и жизнь

людей имеет малый бизнес, к которому в основном относятся предприятия СКС и сферы туризма. Более 95 % всех фирм этих стран составляют малые предприятия. Они максимально удовлетворяют потребности населения, создают рабочие места, являются площадкой для испытания и внедрения технических и организационных нововведений. Устойчивость малых предприятий и их выживание в конкурентной борьбе зависят от эффективного менеджмента.

Английское слово «менеджмент» (*management*) не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а «менеджер» — как «руководитель». «Менеджмент» — производное от латинского слова «рука». Первоначально оно обозначало искусство управлять лошадьми, позже этим словом стали называть область науки и практики управления людьми и организациями.

Подчеркнем, что *менеджмент* — это обязательно управление хозяйственной деятельностью (социально-экономической системой). На Западе под менеджером подразумевают человека, который занимается управлением в определенной организации. В более широком смысле употребляется обезличенная форма — «администрация», «администрирование». *Менеджер* — это специально подготовленный профессиональный управляющий, который знает, что он принадлежит к особой профессии, а не является специалистом в какой-либо области.

Чтобы стать менеджером, необходимо обязательно занимать управленческую должность и (что очень важно) осознавать профессиональную принадлежность к менеджменту, обладать знаниями в этой области, придерживаться норм корпоративного поведения.

Менеджмент выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Профессионал в этой области работает по найму на должности менеджера. Современное производство основано на применении новейших технологий в соединении с высоким уровнем профессионализма работников. Будучи специалистом высокого уровня, менеджер обеспечивает связь и единство всего производственного процесса и оказывает влияние на эффективность производства. Поэтому труд менеджера является производительным. Менеджмент объединяет под своим началом работу многих специалистов: экономистов, статистиков, инженеров, психологов, юристов, бухгалтеров и др.

В условиях перехода к рыночной экономике термины «менеджмент», «менеджер» легко вошли в наш словарный обиход наряду и на смену терминам «управление», «управленческая деятельность», «директор», «руководитель». И это вполне оправданно, потому что *менеджмент — это управление в условиях рыночной экономики, в которых субъект хозяйствования должен:*

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

В рыночной экономике конечный результат деятельности хозяйствующего субъекта может быть получен только в процессе товарного обмена. Субъект хозяйствования должен принимать обоснованные и оптимальные решения, а это вызывает необходимость проведения многовариантных расчетов с привлечением многосторонней информации на базе компьютерной техники.

Труд менеджеров возник в условиях высокотехнологичного производства, которое требует углубленной специализации работников, обеспечивающей непрерывность этапов и стадий всего производственного процесса. Поэтому в качестве менеджеров выступают работники различных специальностей: экономисты, инженеры, бухгалтеры, психологи, плановики и др., которые работают под руководством менеджера, управляющего фирмой или ее подразделением. При этом независимо от уровня управления занимать должность «менеджера» — значит принадлежать к профессиональной деятельности в качестве управляющего.

Термин «менеджмент» (управление) появился в США, но в настоящее время стал известен практически каждому образованному человеку во всем мире. В общедоступном понимании менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; поэтому часто под менеджментом понимают функцию управления, т. е. вид профессиональной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности, индустрии гостеприимства и т.д.) и в любой сфере деятельности (производстве, сбыте, финансах и др.), если она направлена на получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата.

В англоязычных странах термин «менеджмент» употребляется в различных значениях, но только применительно к хозяйственной деятельности. Содержание менеджмента можно рассматривать в различных направлениях: функция или вид профессиональной деятельности, организация управления предприятием, процесс разработки и принятия управленческих решений, орган или аппарат управления, категория людей, наука и искусство управления (рис. 4.)

1. *Менеджмент — это функция или вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенной цели.* Сущность и содержание этого вида деятельности проявляется в его функциях: организация, планирование, координация, мотивация и контроль. Поэтому менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации, на достижение этих целей.

2. *Менеджмент — это организация управления предприятием,* т.е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Для достижения конечных результатов каждая организация преобразует ресурсы (капитал, сырье, материалы, технологии, информацию, живой труд), для чего осуществляет различные виды деятельности, т. е. выполняет определенные функции.



Рис. 4

Функции закрепляются за конкретными подразделениями предприятия, которые их осуществляют (отделы, службы, бюро, отделения). Подразделения представляют собой организованные группы людей, чья деятельность осознанно направляется для достижения общей цели предприятия, т.е. управляется. В этом случае можно говорить об управлении внутри предприятия или о менеджменте, обеспечивающем производство, о менеджменте как организационной деятельности.

Организация может рассматриваться и как орган управления, его субъект, т. е. тот, кто управляет. И эта же организация способна рассматриваться как объект управления, поскольку ею управляет вышестоящая организация. Во всех этих случаях возможно применение термина «менеджмент».

Менеджмент может трактоваться как наиболее рациональная организация людей в целях удовлетворения потребностей работников, при которой их способности могли бы раскрыться наилучшим образом, что помогло бы повышению эффективности производства.

3. *Менеджмент — это процесс принятия управленческих решений.* Поддержанию непрерывности процесса производства сопутствует множество ситуаций, проблем, которые требуют от менеджера принятия решений. Проблемные ситуации возникают на всех уровнях управления. Они затрагивают как внутреннюю, так и главным образом внешнюю среду управляемого объекта. Предприятие (фирма, акционерное общество) приспосабливается к внешней среде на основе обратной связи. Получая информацию о рыночных отношениях, менеджер принимает решение, которое является реакцией на ситуацию рынка и другие элементы внешней среды.

На основе принятого решения ставится задача каждому исполнителю. За исполнением устанавливается контроль. Одновременно с принятием решения разрабатываются методы его реализации. Менеджер несет моральную и материальную ответственность за принятое решение. Это побуждает его подходить к принятию решения творчески, анализировать варианты решения с точки зрения их выполнения в сложившейся ситуации.

Анализ информации о состоянии внутренней и внешней среды предприятия и принятие на ее основе управленческих решений представляют собой технологию менеджмента. Иерархичность в системе

управления позволяет делегировать полномочия, а следовательно, и передавать ответственность на более низкие уровни управления.

4. *Менеджмент — это орган или аппарат управления.* Действительно, аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием «менеджмент». Без аппарата управления организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Аппарат управления имеет свою иерархию, которая находит конкретное отражение в структуре управления тем или иным предприятием.

5. *Менеджмент — это категория людей.* Управление фирмами в организационном отношении осуществляется на трех уровнях, к которым также применяется термин «менеджмент»: *top management* — высшее руководство, *middle management* — среднее звено управления, *sole management* — низовое звено управления. Менеджеры — это особая категория людей, разрабатывающая и реализующая управленческие решения. Профессиональные менеджеры — это специалисты, знающие теоретические основы науки управления и имеющие практические навыки управления тем или иным объектом.

6. *Менеджмент — это наука и искусство управления.* Менеджмент как наука — область человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления. Он составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность по внедрению научных рекомендаций. Наука предложила методологию управления путем анализа содержания работы и определения ее основных компонентов. Составляющая научного управления — необходимость систематического стимулирования работников с целью повышения их заинтересованности в увеличении производительности труда. В настоящее время менеджмент можно рассматривать как быстро развивающуюся науку.

Вместе с тем широко распространено и обоснованно мнение о том, что менеджмент — это искусство. Управление различными видами ресурсов — трудовыми, материальными, финансовыми, информационными и т. п. — требует личных способностей и таланта. Многие из того, что менеджер знает об управлении отдельным человеком или группой, вынесено им из собственного опыта работы или от других лиц, занимающихся управленческой деятельностью. Следовательно, определение менеджмента как области деятельности, которая сочетает искусство и науку, вполне обоснованно.

Подводя итог всему сказанному, можно дать следующее определение менеджмента. В о - п е р ы х , менеджмент — это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов. В о - в т о р ы х , менеджмент — это особый тип системы управления, возможный только в условиях рыночной экономики, поскольку лишь в этих условиях появляется свобода предпринимательской деятельности, которая позволяет менеджерам, использующим современные методы и принципы управления, передовой зарубежный опыт, добиваться конкурентоспособности продукции и услуг фирмы и эффективности ее деятельности.

Профессиональный менеджмент является самостоятельным видом деятельности, для которой требуется наличие субъекта — профессионала-менеджера, работа которого направлена на объект — хозяйственную деятельность организации в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы и др.). Взаимосвязь между объектом и субъектом управления осуществляется посредством управляющих воздействий и организации обратной связи (рис. 5).

Какой бы характер ни носила хозяйственная деятельность, но если она направлена на получение прибыли или предпринимательского дохода, то можно сказать, что она осуществляется при помощи менеджмента. Таким образом, менеджмент охватывает деятельность промышленных предприятий, банков, страховых обществ, гостиниц и целого ряда других хозяйственных организаций, которые выступают в рыночном механизме в качестве самостоятельных экономических субъектов.

Особенности содержания хозяйственной деятельности предприятия определяются сферой его деятельности. Но общим для всех сфер являются обеспечение процесса производства необходимыми ресурсами и поддержание его непрерывности. Под воздействием менеджмента находятся такие виды деятельности, как внедрение в производство результатов научных исследований, совершенствование технологического процесса, поддержание необходимого уровня качества продукции, материально-техническое снабжение, учет и отчетность, обеспечение финансовыми ресурсами и кадрами.

В процессе своей деятельности менеджер выполняет различные Функции и выступает в разных ролях (рис. 6).

Одной из главных задач менеджмента является определение Целей деятельности организации. *Цели организации — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хочет*

добиться коллектив при совместной работе.

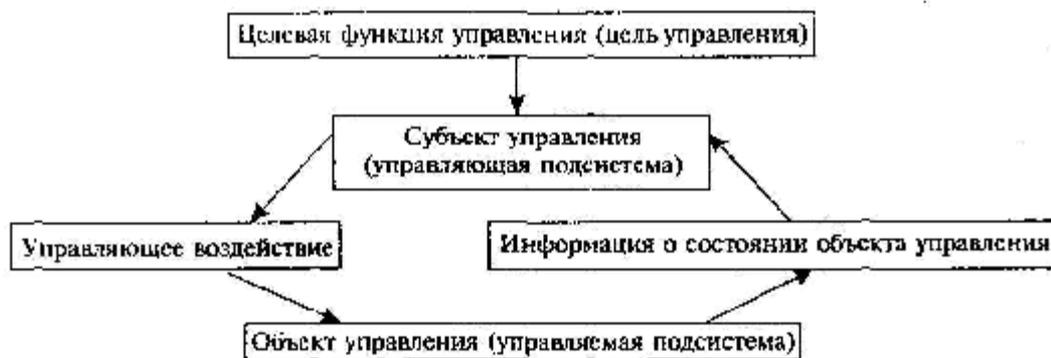


Рис. 5

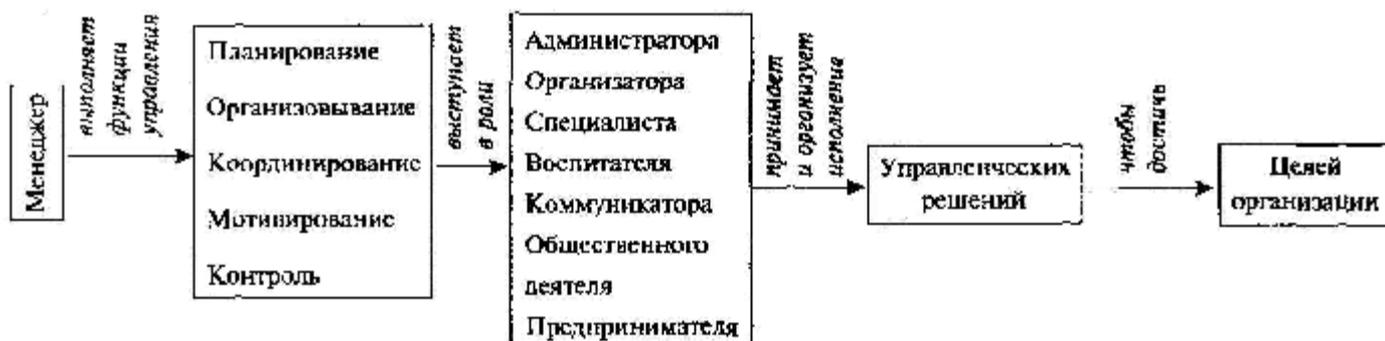


Рис. 6

Т а б л и ц а 3

Различия между тремя типами профессионалов

Основные характеристики	Бизнесмен	Предприниматель	Менеджер
Владение собственным капиталом, который приносит доход	Обязательно (либо заемные средства и арендованное имущество)	Обязательно (либо заемные средства и арендованное имущество)	Не обязательно
Занятие постоянной должности	Не обязательно	Не обязательно	Обязательно
Наличие подчиненных	Не обязательно	Не обязательно	Обязательно
Профессиональная подготовка в области менеджмента (владение знаниями, навыками, умением)	Не обязательно	Не обязательно	Обязательно
Стратегическая цель	Получение прибыли любым путем (в том числе и нелегальным)	Получение прибыли только легальным путем, реализуя нововведения: новое предприятие, дело и т.д.	Получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг (легальным путем в соответствии с законом)
Участие в разработке целей организации, предприятия	Может выступать как физическое лицо, без существования предприятия	Обязательно (может выступать как собственник предприятия, обязательно)	Обязательно

		представитель юридического лица)	
Приоритет интересов в постановке целей	Персональные, личные интересы (собственная выгода)	Личные интересы	Коллективные (организационные интересы)

Целевое управление — процесс, состоящий из четырех этапов: 1) выработка ясной и сжатой формулировки цели; 2) разработка реальных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов. Для организации разрабатывают общие и специфические цели. Общие цели отражают сущность развития организации в целом, специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности организации. Менеджмент должен обеспечить достижение цели при минимальных затратах и максимальной эффективности.

Уже отмечалось, что в древности управлением, как правило, занимался собственник имущества, предприятия. В XIX в. и особенно в начале XX в. произошло четкое разделение между тремя типами профессионалов: бизнесменом, предпринимателем и менеджером (табл. 3). Решение социально-экономических, технологических и социально-психологических проблем, которые неизбежны в процессе осуществления хозяйственной деятельности, обеспечивается с помощью экономического механизма менеджмента, без которого организация в рыночных условиях не могла бы существовать, так как результаты хозяйственной деятельности получают свое выражение в процессе обмена на рынке. Экономический механизм тесно связан с организационным, рыночным и механизмом управления экономикой.

2.1.2. Функции менеджмента

Содержание управления раскрывается в его функциях, возникших в результате разделения и специализации труда в сфере управления как особого вида деятельности. Дать исчерпывающий перечень функций управления весьма затруднительно. Но, несмотря на многообразие, они подразделяются на общие и конкретные.

Общими функциями управления являются: прогнозирование и планирование; организация; координация и регулирование; мотивация; контроль, учет и анализ. Они представляют собой части управленческого цикла, определяют специализацию труда. Характерной особенностью общих функций является их взаимное проникновение друг в друга. Например, планирование организуется, координируется, стимулируется, контролируется, анализируется. Организация планируется, координируется, стимулируется, контролируется и т.д.

Взаимодействие элементов производства порождает множество задач управления, которые реализуются с помощью вполне конкретных функций. Между задачами управления, функциями управления и управленческими решениями существует постоянная зависимость, которая и есть сущность управления.

Задачи управления, как и функции, подразделяют на два класса.

К первому классу относятся общие задачи создания устойчивой и надежной системы производства, ее развития. Их выполнение дает возможность создавать рациональные формы управления и оценивать результаты жизнедеятельности всей системы, т.е. ставить новые задачи.

К второму классу относятся: развитие производственной кооперации, совершенствование организационных структур системы производства, поддержание заданных режимов структурных подразделений, повышение заинтересованности работающих в результатах своего труда, организация учета и контроля за деятельностью объектов управления. Эти задачи управления обуславливают возникновение функций, которые реализуются в соответствующих управленческих решениях (табл. 4).

В вышеприведенных таблицах и рисунках представлен лишь один их возможных подходов к понятию функций менеджмента, так как в настоящее время в определении функций управления и их дифференциации и интегрировании сохраняется исторически сложившаяся разноречивость.

Т а б л и ц а 4

Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия

Общие задачи управления	Общие функции	Результаты
-------------------------	---------------	------------

Обоснование темпов планомерного развития организации	Прогнозирование и планирование	Планы-прогнозы, стратегический план, план экономического, научно-технического, социального развития
Образование структурных подразделений системы производства и установление взаимосвязей между ними Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между объектом и субъектом управления	Организация	Утверждение структур производства и управления взаимосвязями Утверждение штатов, положений, инструкций и т. п.
Установление взаимодействия подразделений производства, согласование действий управленческих подразделений руководителей, управленческого персонала Сохранение установленных режимов, устойчивости стабильности системы производства	Координация и регулирование	Утверждение графиков взаимодействия и распорядка работ Утверждение стандартов, обязательств, норм
Создание условий для эффективной творческой работы и поддержание постоянной заинтересованности в результатах труда	Мотивация	Утверждение материальных и моральных стимулов труда
Количественная и качественная оценка, а также учет результатов деятельности. Проверка решений по развитию производства	Контроль, учет, анализ	Решения по результатам ревизий, проверок, учета, анализа хозяйственной деятельности

Первым исследователем, обосновавшим функции менеджмента, был А. Файоль, выделивший пять основных функций*:

* См.: Fayol H. General and Industrial Management. — L., 1949.

1) **предвидение и планирование**, которое Файоль считал центральным моментом в предпринимательской деятельности. Сущность предвидения и планирования состоит в реализации возможности оптимального использования ресурсов;

2) **организация** — «выстраивание структуры предпринимательства как материальной, так и человеческой». Задача руководителя состоит в том, чтобы построить организационную структуру, которая даст возможность реализовать деятельность фирмы оптимальным образом;

3) **отдание распоряжений** — «поддержание активности в среде персонала». Третья функция менеджмента логически связана с двумя первыми. После разработки планов и построения организационной структуры, соответствующей достижению этих целей, путем отдания распоряжений, поддерживающих активность персонала, организация должна быть приведена в движение;

4) **координация** — «работа вместе, в тесной взаимосвязи, объединив усилия и гармонически действуя», что достигается путем постоянного циркулирования информации, организации регулярных встреч управляющего звена с персоналом;

5) **контроль** — «наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями». Для того чтобы быть эффективным, контроль должен осуществляться быстро и в соответствии с заранее установленной процедурой.

По мнению известных специалистов по менеджменту М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, «процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность».

Большинство более поздних исследователей согласны с А. Файолю в том, что руководитель выполняет пять основных функций (планирование, организация, отдание распоряжений, координация и контроль), но их перечень отличается от функций по Файолю. Например, Г. Десслер приводит такой

набор функций:

1) **планирование** — постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий, разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем;

2) **организация** — постановка определенных задач перед каждым подчиненным, разделение на отделы, делегирование части полномочий подчиненным, разработка каналов управления и передачи информации, координация работы подчиненных;

3) **управление персоналом** — решение вопроса об определении стандарта для кандидатов, подбор работников, их отбор, установка стандартов работы, компенсации работникам, оценка выполнения работ, консультирование работников, обучение и развитие работников;

4) **руководство** — решение вопроса, как заставить работников выполнять работу, оказание моральной поддержки, мотивация подчиненных;

5) **контроль** — установление таких стандартов, как квота продаж, качество, уровень продуктивности; проверка соответствия выполнения работ этим стандартам; их корректировка при необходимости.

В отличие от Файоля Д. Адаир — автор модели функционального руководства, описанной в его книге «Эффективное руководство», — полагает, что руководитель выполняет восемь основных функций:

1) **определение задания.** По мнению Адаира, чтобы достичь поставленной цели, особенно при реализации долгосрочных проектов, ее необходимо разбить на ряд конкретных выполнимых заданий. Например, увеличение доли продукции компании на рынке — это цель, а не задание. Эта цель разбивается на подцели, т.е. составляющие элементы — задания (увеличение сети дилеров, повышение качества продукции, реклама, улучшение упаковки и т.д.). Причем для уверенности в действительном выполнении задания процесс его определения целесообразно разбить на три этапа: определение конечной цели; определение путей решения; постановка конкретной задачи каждому исполнителю.

Осуществление первой функции руководителя должно дать ответ на вопрос, что делать для достижения цели;

2) **планирование.** Задача руководителя состоит в том, чтобы негативную ситуацию превратить в позитивную с помощью творческого планирования. Необходимо творчески мыслить самому, пользоваться идеями других, оценивать возможные варианты и помнить, что в процессе анализа возможностей всегда больше, чем на исходной позиции. Выполнение второй функции руководителя позволяет определить, когда можно достичь цели;

3) **инструктаж.** После определения того, что делать для достижения цели и когда ее можно достичь, необходимо сформулировать, как это сделать. На этот вопрос отвечает третья функция руководителя — инструктаж. Для руководителя жизненно необходимо умение проводить собрания и писать четкие инструкции.

Самым эффективным методом инструктажа является собрание, на котором присутствуют те, кто будет выполнять задания. Это дает возможность людям услышать из «первых уст», что им предстоит сделать, задать вопросы и выяснить то, что им непонятно. Адаир называет пять основных разделов инструктажа: а) подготовка; б) разъяснение; в) упрощение; г) оживление; д) быть самим собой;

4) **контроль.** Адаир предупреждает, что бесполезно контролировать других, если вы не умеете контролировать себя. Разработайте систему контроля для себя, затем продумайте моменты, которые нужно отслеживать, чтобы быть уверенным, что план выполняется;

5) **оценка работы.** Эта функция руководителя тесно связана с предыдущей. Необходимо подводить итоги работы и осуществлять разбор выполнения заданий. Нельзя ожидать, что сотрудники будут хорошо работать, если они не видят результатов труда. Людям нужна оценка их работы. Очень важно, чтобы руководитель умел ценить и отмечать хорошую работу. Обычно оценка включает похвалу, сравнение и осуждение и охватывает три сферы предположенного плана действий: оценка последствий; оценка работы коллектива; оценка сотрудников;

6) **мотивация.** Задача руководителя — применить теорию мотивации на практике, причем чаще всего себя оправдывают простые методы. Признание заслуг работника (через дополнительную оплату, продвижение по службе) редко оказывается неудачным шагом. Успех стимулирует человека, поэтому высокие, но достижимые цели, регулярные отчеты, похвала, награды дают новый импульс и стимул для работы коллектива;

7) **организация.** Руководитель сам лично не обязан выполнять работу, но он должен быть уверен, что она выполняется и будет завершена. Его задача состоит в том, чтобы инфраструктура работала

эффективно и своевременно. Больше всего рабочих раздражает отсутствие материалов на рабочем месте, и они правы, обвиняя в этом руководство. Организованность подразумевает прежде всего самоорганизованность, а затем создание структуры, позволяющей коллективу эффективно выполнять работу. Такая структура может быть кратковременной, рассчитанной на выполнение определенного проекта, или долговременной. При наличии большого коллектива и сложного задания разумно разбить коллектив на автономные группы. Правило Адаира гласит: работать следует в группах от 5 до 15 чел., но все в конечном счете зависит от задания, которое надо выполнить, и вашей способности делегировать полномочия;

8) **личный пример.** Исследования процветающих организаций показывают, что основным залогом их успеха являются поведение, цели и установки руководителя. Руководитель не может не подавать пример, поскольку пример этот очень важен, но он бывает положительным или отрицательным. Люди прежде всего обращают внимание на личностные качества руководителей, что они делают, а уже потом — что они говорят. Руководители низового звена управления завоевывают авторитет своей работой, профессиональными навыками. Руководители высшего звена управления имеют авторитет благодаря опыту, прежним заслугам, хотя их повседневная деятельность практически не видна.

Есть и другие подходы к классификации функций менеджмента. Так, в работе российских специалистов в области управления В.В. Кондратьева и В.Б. Красновой предлагается несколько нестандартный подход — выделяются компоненты менеджмента: структура, финансы, бизнес-план, маркетинг, учет, экономика, логистика.

Хотя такой подход основан на большом практическом опыте работы указанных авторов, мы в данном учебнике остановимся и подробно рассмотрим классический набор функций менеджмента: прогнозирование и планирование, организация, мотивация, координация, контроль. Сущность функций планирования и организации будет подробнее рассмотрена в разделе 3 и 4 соответственно, а функции мотивации, координации и контроля рассматриваются ниже.

Мотивация как функция менеджмента

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, т. е. это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Основополагающую роль в теории и практике мотивации играют потребности. Большинство психологов соглашались, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные, или просто потребности. Человек испытывает нужду, когда он физиологически или психологически ощущает нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характеры конкретной потребности.

Первичные потребности являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребность в общении.

Вторичные потребности по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические: например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и принадлежности кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности значительно различаются.

Еще одним важным понятием в теории и практике мотивации является «*мотивационное поведение*», которое состоит в том, что потребности человека служат мотивом к действию. В связи с этим побуждение рассматривают как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Особая роль в мотивации принадлежит *закону результата*, который заключается в том, что степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого поведения, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким образом им удалось

добиться этого. В следующий раз человек, встретившись с проблемой, пытается разрешить ее опробованным способом.

Вознаграждение — это то, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у людей значительно различается, как и оценка вознаграждения.

Внутреннее вознаграждение — удовлетворение, которое приносит сама работа. Так, внутренним вознаграждением являются чувства достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, — тоже внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение обеспечивает организация. Примеры внешних вознаграждений — заработная плата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты и отпуска.

В общем виде схема мотивационного процесса может быть представлена в следующем виде (рис. 7).

Все концепции мотивации можно разделить на две группы: старые и новые. Старые концепции мотивации во многом строились на интуиции и первых научных исследованиях в области психологии. Так, хорошо известен на протяжении веков *метод кнута и пряника*. В преданиях и мифах можно найти множество историй, в которых цари держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. Долгое время считалось само собой разумеющимся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей стала улучшаться, и управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Позднее появились попытки использовать *методы психологии*. Еще Тейлор и Гилбрет писали, что «новости о теории подсознательного Зигмунда Фрейда распространились по Европе и достигли Америки». С появлением работ Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды сулит понимание психологии и то, что мотивация по типу кнута и пряника недостаточна. Мэйо и его сотрудники в ходе восьмилетних исследований поведения работника на рабочем месте пришли к осознанию того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, сильно влияют на производительность труда.

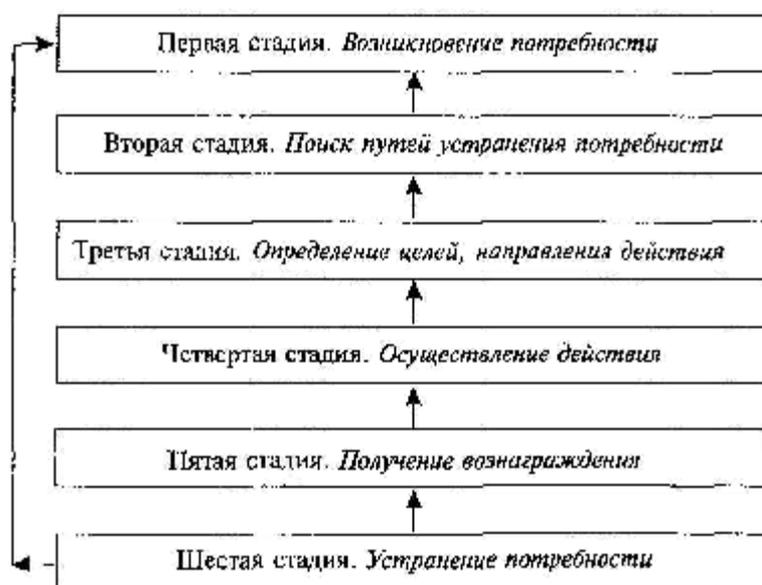


Рис. 7

Современные теории мотивации основываются на последних достижениях в различных науках, так или иначе связанных с деятельностью человека. Исследования поведения человека в трудовом процессе дают общие объяснения мотивации и позволяют создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Современные теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

Иерархия потребностей по Маслоу, доработанная психологом Мурреем, включает (рис. 8):

физиологические потребности, удовлетворение которых необходимо для выживания. К ним относятся потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;

потребности в безопасности и уверенности в будущем. К ним относятся потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

социальные потребности. К ним относятся необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки;

потребности в уважении. К ним относятся потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

потребности самовыражения. К ним относятся потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу, потребности нижних уровней, требуют немедленного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде всего, затем начинают проявляться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.



Рис. 8

Хотя на практике иерархия потребностей, предложенная Маслоу, не столь четкая, она является основой современной концепции мотивации. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Теория потребностей Д. МакКлелланда делает основной акцент на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Двухфакторная теория Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять гигиенические факторы и мотивацию.

Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводят к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. К. мотивации могут быть отнесены успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

Процессуальные теории мотивации более поздние и построены на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — это теории ожидания, справедливости и модель мотивации Портера — Лоулера. Несмотря на различия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Теория ожиданий связана с работами В.Врума и основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания — это оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда → результаты; результаты → вознаграждение; вознаграждение → удовлетворенность вознаграждением.

Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за

неправильной самооценки работника, его плохой подготовки или неправильного обучения, недостаточности прав работника для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении вознаграждений результатов — это предположения определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень работы.

Ценность поощрения или вознаграждения, которую называют валентностью, также определяет мотивацию в теории ожиданий. *Валентность* — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая при определенном вознаграждении. Если ценность получаемого вознаграждения для человека невелика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация труда будет ослабевать. Если значение любого из факторов мотивации будет незначительным, то мотивация станет слабой, а результаты труда — низкими.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и объяснить им, что они могут их добиться, если приложат силы. Кроме того, менеджер должен знать, как тот или иной их подчиненный оценивает тот или другой вид вознаграждения. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

В *теории справедливости* обосновывается, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость (например, работник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение), то возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.

Сделать это можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Обычно, когда работники считают, что им недоплачивают, они начинают трудиться менее интенсивно. Те, кто считают, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение. Для эффективного использования теории справедливости на практике необходимо установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

Т а б л и ц а 5

Виды стимулирования труда

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
<i>Прямые денежные:</i> заработная плата и премии	<i>Моральные:</i> уважение со стороны друзей, родственников, награды
<i>Косвенные денежные*:</i> путевки, лечение, транспорт	<i>Социальные:</i> престижность труда, возможность роста
	<i>Творческие:</i> возможность самосовершенствования, самореализации

* В некоторых методиках эти виды стимулов называются неденежными. (Прим. автора.)

Модель Портера—Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Стимулы могут быть материальными и нематериальными (табл. 5).

Стимулирование труда — довольно сложная процедура. Существуют определенные требования к его организации: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны

существенно отличаться. Различными должны быть подходы к кадровым и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих, и, как следствие, на повышение эффективности труда, его качества. Человечество накопило немало форм, систем, методов стимулирования работников. Все стимулы, как отмечалось ранее, условно подразделяются на материальные и нематериальные. Соотношение их на различных фирмах значительно отличается. Большинство фирм Западной Европы постепенно сокращают долю материального вознаграждения и увеличивают долю нематериальных стимулов, в то время как для значительного числа российских предприятий и фирм характерны потребление и увеличение в доходах доли материального вознаграждения.

Заработная плата — важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Основные формы стимулирования персонала компании:

– материальное вознаграждение — заработная плата, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, оплата транспортных расходов;

– дополнительные стимулы — субсидии на питание, скидки на покупку товаров фирмы, помощь в оплате расходов на образование, помощь в обучении, членство в клубах, загородные поездки и пикники, страхование жизни, страхование жизни иждивенцев, страхование от несчастных случаев, медицинское и стоматологическое обслуживание.

Все возрастающее значение нематериальных или косвенно (для сотрудника) денежных стимулов можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретают в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкают работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Денежное вознаграждение — наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников, но оценки размеров такого вознаграждения противоречивы. Сторонники теории человеческих отношений утверждают, что наиболее важны социальные потребности людей, тогда как сторонники теории научного управления считают, что материальное вознаграждение обязательно ведет к усилению мотивации.

Исследователи установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты.

Теоретически в организациях должна существовать однозначная связь между тем, что и как делает работник, и тем, сколько за это получает. Оплата и результативность, оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе этого лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или, более конкретно, то, насколько эффективно он работал.

Программы оплаты и стимулирования труда. Необходимо иметь в виду, что мотивация работника сопряжена с общей системой вознаграждений в организации, которая может обеспечить огромное их разнообразие, стимулируя интенсификацию труда. В организации и вне ее может происходить множество событий, которые будут блокировать связь между результатами труда и вознаграждением.

Один из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением — *комплексная программа оплаты и стимулирования труда*. В комплексной программе должны предусматриваться дополнительные денежные вознаграждения и сотни других мер, которые могут иногда существенно усиливать и дополнять текущую программу оплаты и стимулирования труда и удовлетворять те потребности, которые оказываются не по силам текущей программе. *Текущая программа* — это денежное вознаграждение и комплекс компенсационных и поощрительных мер. При разработке программ следует иметь в виду, что ценность должности и ценность человека, работающего в этой должности, — разные вещи.

В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы.

Доступность. Каждый стимул должен стать доступен для всех работников. Условия

стимулирования обязаны быть демократичными и понятными.

Ощутимость. Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается. Для одних работников ощутимым может быть стимул и в один доллар, для других мало и десяти. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Переход большинства зарубежных фирм на ежедневную оплату труда обоснован прежде всего необходимостью соблюдения этого принципа. Одновременность действия стимула (вознаграждения) замечена давно. Соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как большинство людей предпочитают принцип «лучше меньше, но сразу». Кроме того, учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда — сильный мотиватор. Рост уровня вознаграждения по отношению к предыдущему приносит работнику как материальное, так и моральное удовлетворение, повышает его тонус и настроение.

Сочетание материальных и моральных стимулов. По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

Координация и регулирование как функция менеджмента

Сущность функции координации и регулирования заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима работы производственного механизма. При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров. *Цели координации и регулирования — установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов и устранение помех и отклонений от заданного режима работы.*

На предприятиях возникает необходимость концентрировать материальные, трудовые и финансовые ресурсы на особо важном участке. Отсюда происходит неравномерность в движении производства, т. е. отклонение от первоначально заданных условий. К отклонениям приводят также перебои в снабжении, нарушения трудовой дисциплины, нехватка средств и др.

Поэтому работники управления должны располагать эффективными средствами регулирования, которые предусматриваются в планах.

На современном этапе развития производства продолжается процесс дальнейшего разделения труда в сфере управления, требующий усиления координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы управления. Поэтому между структурными подразделениями и руководителями должно быть налажено сотрудничество. Нарушение координации приводит к тому, что руководители, не получая информации о работе друг друга, действуют обособленно, что приводит к нарушению сотрудничества.

Координация осуществляется путем проведения совещаний, личных контактов между руководителями, согласования рабочих планов и графиков, внесения в них коррективов, увязывания работы между исполнителями. Координация должна охватывать все формальные и неформальные группы на предприятии, что дает возможность сосредоточить силы на основных направлениях его деятельности.

Для выполнения функции координации и регулирования необходимо создание эффективной системы *обратной связи*. Под обратной связью здесь подразумеваются данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Система обратной связи позволяет

руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути движения к поставленным перед нею целям.

Все системы обратной связи включают одни и те же основные элементы и работают на одних принципах:

- имеют цели;
- используют внешние ресурсы;
- преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;
- следят за значительными отклонениями от намеченных целей;
- корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Организационные системы с обратной связью влияют на «входы», чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе». «Входом» для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: материальные, финансовые и человеческие. «Выходом» таких систем являются товары или услуги. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым или незамкнутым системам. Внешний для такой системы элемент — менеджер, который регулярно воздействует на систему, внося изменения как в ее цели, так и в процесс функционирования.

Эффективная реализация функции координации и регулирования невозможна без создания оптимальных для каждого предприятия организационных структур управления (см. 4,3), совершенствования методов и приемов управления коллективом (см. 5.3) и, конечно, без применения комплексных информационных систем, без которых немислим современный туризм и гостиничный бизнес (см. 6.5).

Контроль как функция менеджмента

Управление следует рассматривать как непрерывный процесс целенаправленных действий, потому что задуманное не всегда достигает цели, люди не всегда или не должным образом выполняют поручения, изменение окружающей среды ведет к преобразованию внутренних переменных.

Определение степени достижения цели осуществляется при помощи **контроля**, который *представляет собой процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности*. Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий, поэтому контроль можно определить и как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей.

Контроль включает установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и корректирование в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль является неотъемлемым элементом сущности всякой организации. *«Контроль и определение направления — это синонимы»*, — заявлял П. Друкер, один из специалистов мирового уровня в области управления.

Контроль — одна из функций управления, имеющая двойкий характер. С одной стороны, это элемент каждой функции управления (организации, регулирования, координации, планирования, учета, анализа), а с другой — самостоятельная функция управления.

Посредством функции контроля выявляются проблемы, позволяющие скорректировать деятельность организации по предотвращению кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели. Вместе с тем контроль дает возможность определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

Имея большой диапазон воздействия на организацию, контроль не должен ограничиваться только рамками деятельности контрольных органов: он входит в обязанности руководителя любого ранга.

В замкнутом цикле управленческой деятельности контроль взаимодействует с другими функциями. Особенно тесное взаимодействие существует между контролем, бухгалтерским учетом и анализом хозяйственной деятельности. Бухучет является информационной базой контроля, а анализ — методом его проведения. Контроль имеет свои объекты, субъекты, цели и задачи.

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

Субъектом контроля выступает контролирующее звено. Контроль осуществляют как

государственные органы, так и ведомственные, частные.

Контроль способствует укреплению дисциплины и соблюдению законности. Благодаря ему обеспечиваются единство решений и их исполнение, достижение поставленных задач, а также предупреждаются ошибки и недоработки.

Функции контроля могут быть различными:

предупреждение кризисных ситуаций. Ошибки, возникающие внутри организации, переплетаются, множатся и, если их вовремя не исправить, могут привести к катастрофе, банкротству коммерческой организации, развалу учреждения. Известно, что в большинстве создающихся мелких предприятий не понимают важности функции контроля, тогда допущенные ошибки нарастают, пока не происходит банкротство. Нередко организация не гибнет, а существует, но постоянно находится в кризисной ситуации. Функция контроля в таких ситуациях состоит в выявлении проблемы и корректировке деятельности до того, как проблемы перерастают в кризис;

поддержка успешных действий — это функция контроля, которая состоит в поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Для оказания поддержки необходимо определить, какие именно действия эффективно способствовали достижению целей организации: это позволяет найти область расширения деятельности организации.

Требования, предъявляемые к контролю:

стратегическая направленность контроля является одним из главных условий его эффективности. Результаты деятельности организации должны контролироваться по стратегическим направлениям на основе количественных оценок. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять нечасто и о полученных результатах сообщать работникам, если отклонения станут особенно заметными. Контроль за мелкими операциями не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Он часто приводит к открытому неповиновению требованиям вести детальный учет;

ориентация на результаты. Конечная цель контроля — не сбор информации, не стандарты или выявление проблемы, а решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают соответствующим правом и обязаны осуществить на ее основании соответствующие изменения. Чтобы быть эффективным, контроль должен интегрироваться с другими функциями управления;

соответствие виду деятельности. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию. Например, общепринято оценивать эффективность торговли путем планирования и контроля объема продаж в рублях. Но это может маскировать убытки, так как высокий уровень сбыта способен достигаться за счет слишком низких цен;

своевременность контроля заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Это связано с важнейшей целью контроля — устранять отклонения, прежде чем они станут необратимы;

гибкость контроля, как и гибкость планов, необходима для приспособления к происходящим изменениям. Например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный принятием закона, то до тех пор пока он не будет включен в систему контроля, она не сможет отслеживать издержки;

простота контроля. Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Кроме того, люди их понимают и поддерживают. Контроль должен соответствовать возможностям людей;

экономичность контроля. Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправданно до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, то организации необходимо изменить саму систему или вести менее тщательный контроль. Для реальной оценки соотношения затрат и прибыли, связанных с системой контроля, следует рассматривать как текущие, так и долгосрочные результаты ее применения. Основные этапы процесса организации контроля на предприятиях сферы СКС и туризма могут быть представлены следующим образом (рис. 9).

Контроль, осуществляемый до фактического начала работы, называется предварительным. Он

включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение позволяет убедиться в том, что работа развивается в заданном направлении.

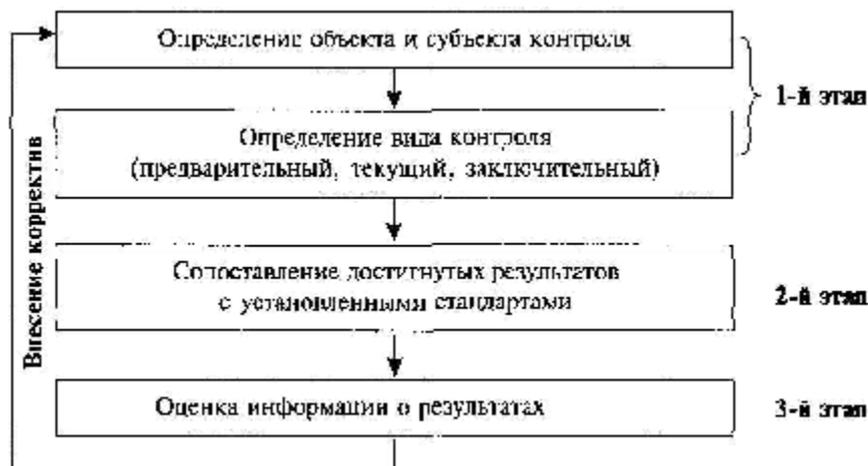


Рис. 9

Поэтому необходимо писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать кадры, имеющие соответствующую их обязанностям квалификацию. Кроме того, предварительный контроль предшествует хозяйственной операции и направлен на предупреждение нарушения законности, нецелесообразного, неэффективного использования средств и принятия необоснованных решений. При планировании, составлении смет, заключении договоров этот вид контроля имеет наиболее высокую эффективность. Благодаря предварительному контролю устраняются диспропорции в финансировании.

Человеческие ресурсы — одна из сфер предварительного контроля, когда он осуществляется за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей, и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. В ходе отбора нужно установить минимально допустимый уровень образования или стажа работы в данной области, проверять документы и рекомендации, проводить психологические тесты и многочисленные собеседования с работником. Предварительное обучение повышает вероятность эффективной работы новых сотрудников.

Материальные ресурсы должны проходить предварительный контроль, так как сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для избежания дефицита.

Финансовые ресурсы подвергаются предварительному контролю путем составления бюджета — текущего финансового плана. Бюджет дает уверенность в том, что денежные средства, когда они потребуются, у организации будут. Бюджеты устанавливают пределы затрат и не позволяют исчерпать средства, не достигнув поставленных целей.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом являются подчиненные сотрудники — текущий контроль традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяют не отклоняться от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль основывается на измерении фактических результатов работы, направленной на достижение желаемых целей.

Объектом текущего контроля, как мы уже сказали, являются подчиненные сотрудники, а осуществляется он начальниками. Задачи текущего контроля — это оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений, которые могут возникать в процессе выполнения хозяйственных операций и производственных заданий.

Текущий контроль осуществляется на основе обратной связи. Материальные, финансовые и человеческие ресурсы составляют «вход» системы обратной связи, а готовая продукция, услуги —

«выход». В роли регулятора системы выступает руководитель-менеджер, который осуществляет контроль за заданными параметрами. Контроль дает возможность также своевременно реагировать на изменяющиеся внутренние и внешние факторы.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Сразу по завершении контролируемой деятельности или по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Такой контроль имеет две важные функции: давать организации информацию, необходимую для планирования дальнейших действий; обеспечивать измерение результативности и определять необходимое вознаграждение сотрудников.

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами составляет второй этап процесса контроля (рис. 10).

Менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям (планам, стандартам, нормативам и т.п.). При этом он должен понимать: допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Сравнение фактических данных с базой сравнения (запланированными значениями тех или иных показателей) осуществляется с точки зрения *качественной оценки*. Например, был запланирован коэффициент текучести кадров, равный 0,1, а по результатам отчетного периода он составил 0,05. Отнимаем от фактического значения плановое, получаем -0,05, т.е. отрицательное значение. Однако с точки зрения качественной оценки это отклонение является положительным, так как снижение текучести кадров — положительная тенденция, к которой стремятся все предприятия.

Одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели. Например, если целью было получить в наступающем году прибыль в размере 300 тыс. руб. в месяц, а предприятие получило прибыль в размере 292,5 млн руб., то отклонение составит 2,5 %.



Рис. 10

Это отклонение от установленного стандартного уровня незначительно, однако руководство должно заблаговременно установить величины допустимых отклонений, в пределах которых отклонение результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Определение допустимых отклонений — вопрос очень важный, поскольку сокращение таких отклонений может требовать больших затрат, а именно: затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации; затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля; затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля.

Для измерения результатов необходимо выбрать единицу, соответствующую виду контролируемой деятельности, причем такую, которую можно преобразовать в единицы стандарта. Так, если

Установленный стандарт — это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта.

Общее правило — стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

Необходимо, чтобы скорость, частота и точность измерений были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Использование компьютеров для контрольных измерений сделало эти проверки гораздо более оперативными, дешевыми и точными. Компьютеризированные кассовые аппараты позволяют торговым организациям определять и выдавать в форме таблицы данные о состоянии наличности и материальных запасов на момент покупки. Но любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее затратной во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, стоит ли вообще осуществлять контроль.

Оценка информации о результатах — это заключительная стадия этапа сопоставления результатов и стандартов. Менеджер решает, нужна ли информация и важна ли она. Важной считают информацию, которая адекватно описывает исследуемое явление и необходима для принятия правильного решения. Мерой оценки может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Нередко, однако, менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать связь запланированных и фактически достигнутых результатов. Цель такой оценки состоит в принятии решения о необходимости дальнейших действий.

Действия, проводимые после сопоставления результатов с установленными стандартами, можно подразделить на три вида.

1. *«Ничего не предпринимать»* следует, если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигнуты. При этом измерения необходимо продолжать, повторяя цикл контроля.

2. *Устранить отклонения* необходимо, если оценки свидетельствуют о том, что уровень отклонения от стандарта превысил установленный, при этом система контроля должна точно указывать причину столь значительных отклонений.

Поскольку большая часть работ в организации выполняется объединенными усилиями групп людей, точно установить первопричины той или иной проблемы бывает трудно, а иногда и невозможно. Корректирующие действия по устранению отклонений должны начинаться с выяснения причин этих отклонений, с тем чтобы добиться возвращения организации к верному образу действий.

Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все внутренние факторы и их взаимосвязи, имеющие отношения к данной проблеме. Поскольку подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей.

3. *Пересмотр стандартов* необходим, когда стандарты и планы оказываются нереальными, недостаточно обоснованными. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Но иногда планы составлены слишком оптимистично, поэтому стандарты подчас надо пересматривать и в сторону понижения, поскольку завышенные стандарты не позволяют достичь сформулированных целей и сводят на нет мотивацию персонала.

Часто пересмотр плановых заданий в сторону уменьшения происходит под негативным влиянием факторов внешней среды. Наиболее яркими примерами таких факторов являются события августа 1998 г. в России или террористический акт 11 сентября 2001 г. в США.

Так, первые две недели после терактов оказались самыми тяжелыми для американской гостиничной индустрии, находящейся в сильной зависимости от авиационных перевозок: доходность номерного фонда отелей «Marriott» в этот период сократилась почти на 50 %, при том что число бронирований гостиниц корпорации уменьшилось на 94 %.

В среднем падение загрузки американских отелей в этот период составило 25,9 %, в результате чего гостиничные номера подешевели на 15,4%. Хуже всего обстояли дела в гостиницах Сан-Франциско, Нового Орлеана, Бостона, Орlando, на Гавайях и в отелях при аэропортах, заполняемость которых не превышала 40 %. Очевидно, что в сложившейся ситуации при проведении сравнения фактических данных с запланированными по большинству параметров контроля были получены отрицательные критические значения, и в этом случае необходимо было пересмотреть базу сравнения с учетом

изменения внешней среды.

При всех положительных чертах рационально организованного контроля имеются и его отрицательные последствия, которые часто являются побочными результатами влияния контроля на поведение людей:

поведение, ориентированное на контроль, формируется в связи с тем, что сотрудники организации обычно знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что хочет видеть начальство при проверке. Они всячески подчеркивают работу в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают теми, где измерения не проводятся. Поэтому при разработке системы контроля необходимо учитывать рассматриваемый эффект, чтобы направлять сотрудников на достижение целей организации;

получение непригодной информации является следствием того, что контроль может побуждать сотрудников выдавать организации непригодную информацию. Например, предлагая новый проект, менеджеры переоценивают объем необходимых ресурсов. Если высшее руководство по привычке уменьшает объем финансирования по сравнению с заявкой, то завышение заявок увеличивает вероятность получать средства в нужных размерах. Проблема заключается в некомпетентности контролирующих.

Эффективность контроля. Чтобы система контроля действовала эффективно, следует доводить до сведения соответствующих работников организации установленные стандарты и достигнутые результаты.

Такая информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Необходима, кроме того, уверенность, что установленные стандарты поняты сотрудниками. Для этой цели должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Участие сотрудников организаций в процедуре контроля — эффективное средство улучшения контроля на всех уровнях. Нужно по возможности обеспечить участие подчиненных в разработке стандартов, хотя это обычно является прерогативой менеджера.

Рекомендации по проведению эффективного контроля:

устанавливайте объективные стандарты, которые воспринимаются сотрудниками. Они должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки деятельности, полно и объективно отражают их работу, и понимать, что все это помогает организации в достижении ее целей. Иначе они могут игнорировать и нарушать стандарты, испытывать усталость и разочарование;

устанавливайте двустороннее общение с подчиненными, чтобы у них при возникновении проблем с системой контроля была возможность открыто обсудить их, не опасаясь недовольства начальства. Общение должно увеличивать вероятность того, что работники поймут цель контроля и помогут установить скрытые упущения в его системе;

избегайте чрезмерного контроля, поскольку перегрузка подчиненных многочисленными формами контроля, поглощающими все их внимание, приведет к раздражению, беспорядку и краху;

устанавливайте жесткие, но реальные стандарты, так как людей можно мотивировать только на достижение реальных для них целей;

вознаграждайте за достижение стандарта, чтобы мотивировать движение к установленным стандартам результативности.

2.2. Цели, принципы и структура менеджмента

2.2.1. Менеджмент и его основные виды

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

Создание эффективной системы менеджмента возможно на основе применения определенных правил — **принципов менеджмента**, среди которых можно выделить важнейшие.

1. *Принцип научности в сочетании с элементами искусства.* Этот принцип соответствует

представлению о менеджменте как науке и искусстве одновременно, т. е. управление базируется на научных теориях и концепциях, но их конкретное применение в уникальных ситуациях требует особого искусства.

2. *Принцип целенаправленности управления*, т.е. управление всегда должно быть ориентировано на решение конкретных проблем.

3. *Принцип функциональной специализации в сочетании с универсальностью*. Суть этого принципа состоит в том, что к каждому объекту управления имеется свой подход, но поскольку в каждом конкретном случае имеет место процесс управления как таковой, то существуют некоторые универсальные методы управления.

4. *Принцип последовательности управленческого процесса*, т.е. элементы или стадии управленческого процесса должны находиться в определенной последовательности. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, когда все они или часть повторяются через определенные промежутки времени, в частности это относится к процессу планирования, составления отчетности, контролю.

5. *Принцип учета личных особенностей работников и общественной психологии* связан с другими и основан на учете специфики человеческого фактора в управлении.

6. *Принцип обеспечения прав, обязанностей и ответственности* является одним из важнейших в управлении, так как эффективное управление возможно только на основе оптимального соотношения между правами и обязанностями, обеспечения ответственности всех сотрудников предприятия за выполнение последних.

7. *Принцип обеспечения общей заинтересованности всех сотрудников управления в достижении целей, стоящих перед фирмой*. Реализация данного принципа осуществляется путем материального и Морального стимулирования сотрудников в процессе достижения целей организации, а также максимального вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений на самых ранних стадиях работы над ними.

8. *Принцип всемерного обеспечения состязательности участников процесса управления* достигается путем поощрения конкуренции при замещении должностей в сфере управления и в процессах управления.

В настоящее время преобладающим подходом стало выделение в системе менеджмента основных направлений — типов менеджмента, имеющих разные объекты управления (рис. 11).

Для эффективного управления разными объектами управления разрабатываются и используются научные основы *менеджмента*, в которых, в свою очередь, также можно выделить пять взаимосвязанных направлений: история менеджмента, теория управления, теория организации, исследование систем управления, разработка управленческих решений.

Субъектами управления выступают менеджеры, имеющие профессиональную подготовку по общему менеджменту и углубленную по специальной области менеджмента. Например, производственный менеджмент представляет собой комплексную систему обеспечения конкурентоспособности выпускаемого объекта на конкретном рынке. В теории производственного менеджмента рассматриваются теоретические, методические и практические вопросы построения производственных и организационных структур, выбора организационно-правовой формы управления производством, сбытом и фирменным обслуживанием объекта в увязке с предыдущими стадиями жизненного цикла. Отдельные типы менеджмента будут рассмотрены в разделе 6 данного учебника.

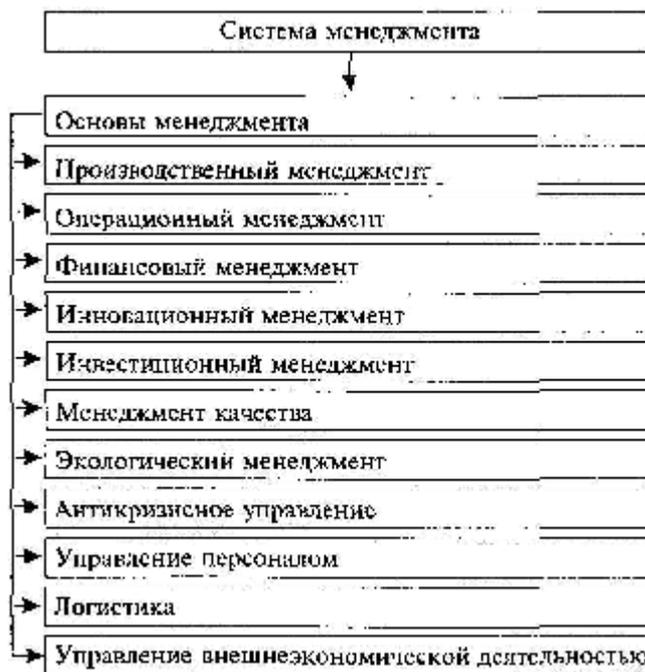


Рис. 11

Кроме представленных на рисунке 11 видов менеджмента в настоящее время выделяют такие виды специального менеджмента, как менеджмент социальной среды, банковский менеджмент, налоговый менеджмент и др.

Все эти виды менеджмента базируются на общих принципах и методах управления, но с учетом специфики конкретного вида. Например, антикризисное управление представляет собой процесс управления предприятием с целью предупреждения наступления кризиса, а чаще — уже в условиях кризиса.

В рамках того или иного вида менеджмента углубленно исследуются различные виды ресурсов, которыми обладает предприятие, а именно:

технические ресурсы — производственное оборудование, инвентарь, основные и вспомогательные материалы и т.п.;

технологические ресурсы — гибкость технологических процессов, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и т.п.;

кадровые ресурсы — квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменениям целей предприятия;

пространственные ресурсы — характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникации, возможность расширения границ и т.п.;

информационные ресурсы — информация о состоянии дел на предприятии, конъюнктуре рынка и т.п.;

финансовые ресурсы — состояние активов, ликвидность, финансовая устойчивость и т. п.

В результате взаимодействия всех составляющих предприятия как системы получают новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурсов не обладает, т. е. наблюдается **эффект целостности системы**.

В рыночной экономике существенную роль играет такой человеческий ресурс, как предпринимательская способность (предприимчивость). Это особый вид ресурса, который приводит в движение, организует взаимодействие всех остальных видов ресурсов предприятия. Перечисленные выше виды ресурсов представляют собой факторы внутренней среды.

Предприятие как система постоянно находится во взаимодействии с *внешней средой, которая представляет собой совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на предприятие, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате функционирования и развития предприятия*.

В общем виде совокупность факторов, оказывающих влияние на предприятие, представлена на рисунке 12.

Таким образом, исходя из сложившейся концепции теории экономического анализа представляется

возможным классифицировать всю совокупность факторов, влияющих на предприятие, и разделить их на две группы:

1) внешние по отношению к предприятию (*факторы внешней среды*), на которые оно не может влиять или его влияние может быть незначительным;

2) внутренние (*факторы внутренней среды*), проявляющиеся в зависимости от организации деятельности самого предприятия, т.е. те, на которые руководство предприятия имеет возможность влиять непосредственным образом, например принимать сотрудников на работу или увольнять, приобретать те или иные виды материальных и нематериальных ресурсов.

Факторы внешней среды, в свою очередь, делятся на факторы прямого воздействия — те, с которыми предприятие может взаимодействовать, но возможности влияния ограничены или полностью отсутствуют, и факторы косвенного воздействия — те, с которыми предприятие не может взаимодействовать и оказывать на них влияние.

При разработке стратегии развития предприятие прежде всего анализирует и учитывает факторы внешней среды: конъюнктуру рынка, деятельность конкурентов и т.п.

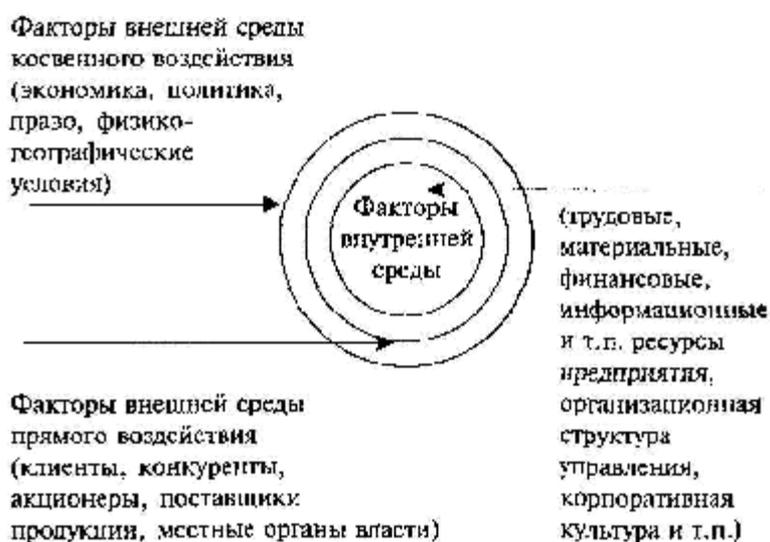


Рис. 12

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Стратегическое управление

3.1.1. Основные понятия и сущность стратегического управления

Понятие «стратегическое управление» было введено в теорию менеджмента на стыке 60—70-х гг. XX столетия, для того чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Стратегическое управление может рассматриваться как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегии, разработанной для того, чтобы достичь целей организации. Стратегическое управление также рассматривается как система, включающая альтернативные цели, правила, процедуры и концепции (модели) достижения целей. Дадим развернутое определение стратегического управления.

Стратегическое управление — это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добываться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Система стратегического управления имеет свои особенности по сравнению с системой общего менеджмента. Так, в функциональной подсистеме вместо функций маркетинга, планирования, организации процессов, учета и контроля, мотивации и регулирования вводятся функции по

стратегическому маркетингу, разработке стратегических планов, оперативному управлению реализацией стратегических планов. Управляющая подсистема состоит из двух компонентов: разработка стратегического управленческого решения; планирование процесса разработки и реализации стратегических планов. Таким образом, структура системы стратегического управления будет иметь следующий вид (рис. 13).

Доминантные понятия стратегического управления и их связь между собой отражены на рисунке 14.

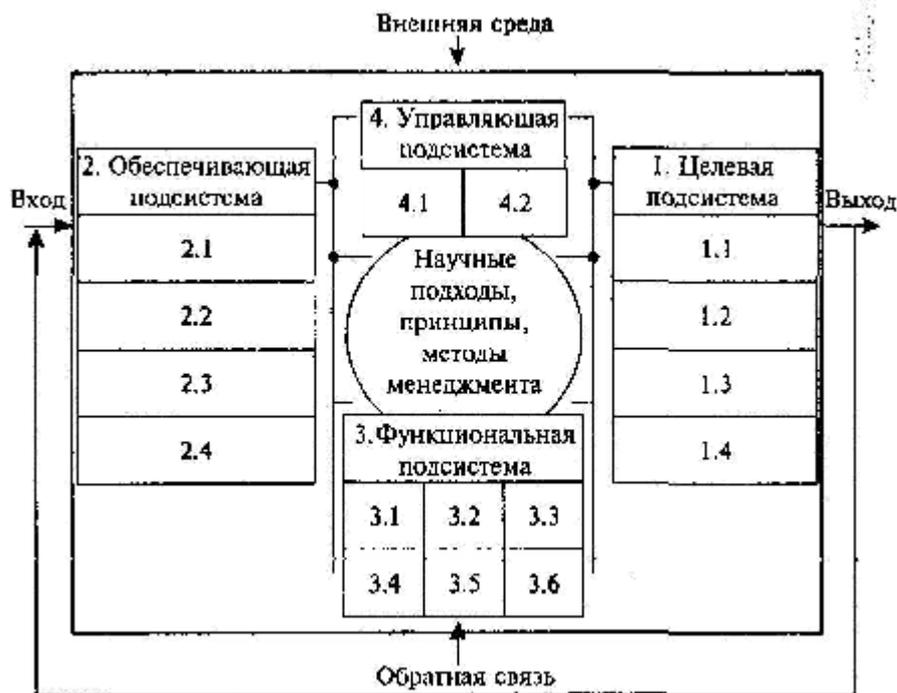


Рис. 13

Условные обозначения:

1. Целевая подсистема: 1.1 — стратегия повышения качества товаров; 1.2 — стратегия ресурсосбережения; 1.3 — стратегия расширения рынка сбыта; 1.4 — стратегия развития производства; 2. Обеспечивающая подсистема: 2.1 — методическое обеспечение; 2.2 — ресурсное обеспечение; 2.3 — информационное обеспечение; 2.3 — правовое обеспечение; 2.4 — правовое обеспечение; 3. Функциональная подсистема: 3.1 — стратегический маркетинг; 3.2 — разработка стратегических планов; 3.3 — оперативное планирование реализации стратегических планов; 3.4 — учет и контроль; 3.5 — мотивация; 3.6 — регулирование; 4. Управляющая подсистема: 4.1 — разработка стратегических управленческих решений; 4.2 — планирование персонала по разработке и реализации стратегических планов

Под потенциалом организации обычно понимается совокупность возможностей организации по выпуску продукции (оказанию услуг). Возможности организации определяют ресурсы (факторы производства), находящиеся в ее распоряжении. К ним относятся:

- технические ресурсы (производственное оборудование, сырье, материалы);
- технологические ресурсы (способы изготовления продукции);
- кадровые ресурсы (численность и квалификация кадров и др.);
- информационные ресурсы (сведения о системе и внешней среде;
- объемы перерабатываемой информации, ее достоверность, своевременность и т.д.;
- финансовые ресурсы (величина и использование денежных средств, финансовое состояние предприятия и др.);
- организационные ресурсы (применяемые способы принятия решений, организация системы планирования, контроля и т.д.);
- временные ресурсы (время является невозполнимым ресурсом).



Рис. 14

Некоторые исследователи к ресурсам относят также менеджмент, понимаемый как совокупность теории, знаний и умений по осуществлению взаимодействий и оптимального сочетания различных ресурсов для увеличения возможностей организации через достижение эффекта системности.

К особенностям потенциала предприятия можно отнести: вероятностный характер потенциала; определение его «слабым звеном», т.е. наименее развитой составляющей потенциала; изменчивость, происходящую под влиянием изменений в качестве, пропорциях ресурсов и условий среды, в которых действует предприятие.

Степень использования потенциала зависит от **стратегии предприятия**, основным принципом которой должно являться «производить то, что будет куплено».

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, формы и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

По форме стратегия — это разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде графиков, таблиц, описаний и т.д. По содержанию стратегия — это модель действий, инструмент для достижения целей организации. Главной задачей разработки стратегии являются достижение конкурентных преимуществ и повышение рентабельности деятельности организации.

В общем виде стратегии могут быть классифицированы следующим образом:

корпоративные стратегии, т. е. стратегии, являющиеся общими для организации;

стратегии по направлениям деятельности организации (стратегии бизнеса). Например, сферой деятельности компаний «Нестле» являются не только производство и продажа растворимого кофе, но и гостиничный бизнес и производство кондитерских товаров;

функциональные стратегии, примерами которых могут быть стратегии маркетинга, исследований, стратегия управления персоналом и др.

От действующей стратегии зависит не только возможность реализации потенциала организации, — высокий потенциал позволяет расширить круг возможных стратегий, сделать их более активными и наступательными.

Конкурентоспособность организации — это ее способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять ей.

Конкурентоспособность организации определяют ее сравнительные конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям, действующим на данном рынке. Конкурентоспособность — понятие относительное, т.е. оно может быть выявлено только на основе сравнения ряда объемов. Поэтому оценивается не столько конкурентоспособность организации, сколько степень конкурентоспособности, которая зависит от объекта сравнения. Меняется объект сравнения, меняется соответственно степень конкурентоспособности. Например, те или иные турфирмы могут быть вполне конкурентоспособными на внутреннем рынке по отношению к аналогичным компаниям и не быть таковыми на внешнем рынке.

Что делает организацию конкурентоспособной? Во-первых, ресурсы (потенциал) и, во-вторых, умение продуктивно их использовать (стратегии).

Продуктивность предполагает наибольшую отдачу (результат), приходящуюся на единицу ресурсов. Она может быть выражена через показатель рентабельности, т.е. отношением прибыли, полученной в определенный период, к использованным за тот же период ресурсам (издержки производства). Однако следует заметить, что не на всех этапах жизненного цикла товара удастся достичь максимальной

продуктивности.

Конкурентная стратегия фирмы — одно из неизменных условий для победы в конкурентной борьбе. Конкурентная стратегия относится исключительно к управленческому плану, направленному на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю товаров и услуг высшей ценности. Все конкурентные стратегии можно разделить на несколько групп.

- Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.

- Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Стремление индивидуализировать свою продукцию, для того чтобы она отличалась от продукции конкурентов и таким образом стала привлекательнее для более широкого круга потребителей.

- Стратегия наилучшей стоимости. Стремление иметь более низкие издержки и цены, чем у продукции конкурентов, обладающей аналогичными свойствами.

- Стратегия концентрации на узком сегменте или в нише рынка на основе низких издержек. Концентрация на более узком сегменте и опережение конкурентов за счет более низких издержек.

- Стратегия концентрации на узком сегменте или в нише рынка на основе дифференциации. Предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, приспособленных к его вкусам и потребностям.

М. Портер, признанный специалист в области конкурентоспособности, выделил три основные стратегии, представленные в таблице 6.

Для достижения конкурентоспособности могут быть направлены наступательные и оборонительные действия. Наступательные направлены на создание конкурентоспособности.

Существует шесть основных типов наступления:

- 1) инициативы, направленные на достижение рыночной силы конкурента или получения превосходства над ней с помощью предложения такой же хорошей или лучшей продукции, как у конкурентов, но по более низкой цене;

- 2) инициативы, направленные на закрепление слабостей конкурента путем выхода на другие сегменты рынка;

- 3) разнонаправленные инициативы при помощи различных мероприятий: снижение цен, усиление рекламы, предложение новой продукции, бесплатных купонов, скидок, организация мероприятий по стимулированию сбыта (охватывает, как правило, множество географических регионов или весь рынок в целом);

- 4) обходные шаги с помощью маневрирования вокруг конкурентов и готовности выйти на неохваченные участки рынка;

- 5) «партизанские» наступления с использованием выборочных незначительных ударов (подходят для небольших компаний), использование селективных ударов;

- 6) превентивные действия, направленные на сохранение конкурентного преимущества и предупреждение действий конкурентов или копирование их.

Цель оборонительных стратегий — защита существующей конкурентоспособности с помощью следующих действий: расширение ассортимента, поддержание низких цен на продукцию и др.

Используя перечисленные стратегии, предприятие может не только добиться конкурирующей позиции на рынке, но и удерживать лидерство среди конкурентов.

Широко используемым подходом при разработке и реализации стратегий является программно-целевой подход как единство целевой ориентации, комплексности назначаемых решений, адресности заданий, их обязательности, сроков выполнения указаний, основных источников ресурсов.

Общие конкурентные стратегии и условия их применения

Основные стратегии	Необходимые ресурсы и навыки	Требования к менеджменту
Преимущества в издержках	Значительные инвестиции и наличие доступа к капиталу Инжиниринговые навыки Эффективное нормирование работ Удобный и легкий для изготовления дизайн изделия Низкозатратная система распределения	Регулярный контроль над издержками Конкретные, детальные отчеты о контроле Надежная организационная структура и система распределения полномочий Стимулы для достижения высокого качества
Дифференциация	Большие навыки маркетинговой деятельности Особое внимание к инжиниринговым разработкам Творческие способности Существенные вложения в базовые исследования Репутация лидера технологии и качества продукта Длительные традиции работы в отрасли Наличие уникальных навыков в другой сфере бизнеса (для «новичков» в отрасли) Наличие крепких связей с каналами распределения	Интенсивная координация проектно-исследовательской деятельности Приоритет качественных целей и субъективной оценки над количественными показателями Благоприятные условия деятельности, способные привлечь высококвалифицированных рабочих, исследователей, творческих людей
Фокусирование	Наличие всех упомянутых элементов организационной деятельности	

Главное назначение программно-целевого подхода состоит в решении проблемы: как довести цель функционирования предприятия до каждого его работника? Для этого строится *дерево целей* (рис. 15).

Процесс управления по целям делится на четыре этапа: определяется круг полномочий и обязанностей менеджеров всех уровней; осуществляется разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей; составляются планы достижения поставленных целей; производятся контроль, оценка работы и полученных показателей.

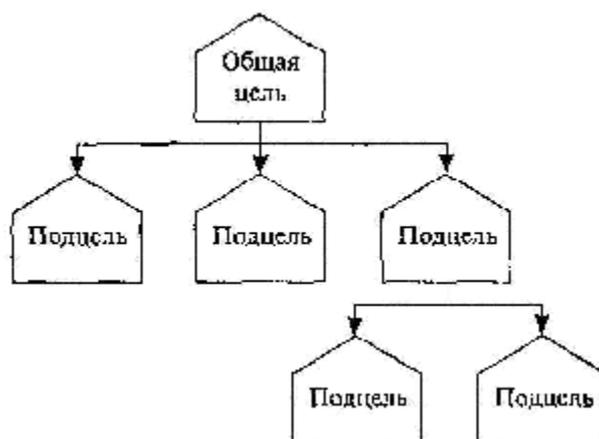


Рис. 15

3.1.2. Основные этапы стратегического управления

Существуют различные подходы к выделению основных этапов стратегического управления в зависимости от выбранной степени детализации. В общем виде модель процесса стратегического управления представлена на рисунке 16.

Рассмотрим основные этапы процесса стратегического управления.

1. Миссия организации. Под миссией в стратегическом управлении понимается основная общая цель или задача создания и существования организации. В широком смысле миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации. Цели каждого подразделения разрабатываются для осуществления общей цели организации, т. е. ее миссии.

На первый взгляд кажется, что миссия предпринимательства заключается в получении прибыли. Но прибыль является внутренней целью предприятия, конечным результатом деятельности. Миссия же заключается в создании условий для долговременной прибыльности: чтобы получать прибыль, нужно удовлетворять общественные потребности, создавать необходимую продукцию, максимально соответствующую нуждам потребителя, находящегося во внешней среде. Именно в этой среде организации находят свою миссию; она является выражением удовлетворения запросов потребителей и клиентов. Так, например, основатель автомобильной компании Генри Форд видел свою миссию в «предоставлении людям дешевого транспорта»; компания «Ревлон», производящая косметику, сбывает ее под лозунгом «Мы продаем надежду». Банки, предоставляя кредиты, видят свою миссию в содействии экономическому развитию и повышению благосостояния общества.

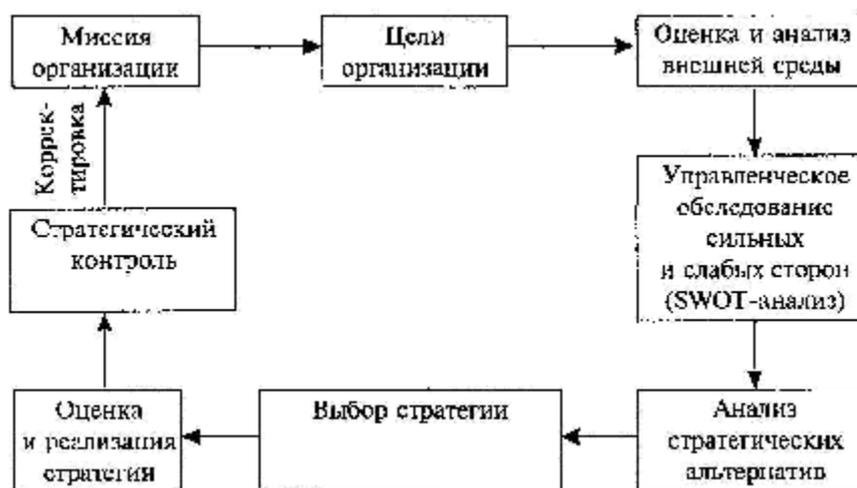


Рис. 16

Эффективность миссии будет выше там, где учитываются интересы каждого работника. Корпоративная миссия предполагает также стимулирование работников к повышению уровня обслуживания клиентов.

2. На основе миссии организации разрабатываются главные *цели ее деятельности*. Цели должны соответствовать ряду требований и быть:

- достижимы (реальны);
- конкретны и измеримы;
- ориентированы во времени;
- взаимоподдерживаемы.

Для того чтобы повысить эффективность организации, цель должна быть *реальной* и *достижимой*. Постановка недостижимой цели ведет к двум нежелательным последствиям: затратам ресурсов и отсутствию у работников стремления к успеху. Достижение поставленной цели люди связывают со своими надеждами на лучшую личную перспективу, удовлетворение потребностей и благополучие.

В результате потери личной заинтересованности в труде снижается эффективность всего производства.

Все поставленные цели должны быть *конкретными* и *измеримыми* в определенных единицах измерения — количественных или качественных, например увеличение объема реализации туруслуг на 5 % за квартал или увеличение коэффициента загрузки гостиницы на 9 % за год. В противном случае сложно будет оценить достижение поставленных целей.

Ориентация целей во времени означает, что для каждой цели устанавливается конкретный временной

горизонт планирования.

Взаимоподдерживаемость целей заключается в том, что действия и решения, принимаемые для достижения одной цели, не только не должны мешать, но и при возможности должны способствовать достижению других целей. Поэтому очень важны правильная формулировка цели, обеспечение ее ресурсами, а работников — материальными стимулами их выполнения.

На основании стратегического плана руководители (как правило, среднего звена) разрабатывают краткосрочные планы, называемые тактикой. Результаты тактики видны по мере выполнения конкретных действий.

Цели фирмы, как показано в ряде работ по стратегическому менеджменту, разделяются на общие (глобальные), разработанные для фирмы в целом, и частные.

Общие цели отвечают следующим требованиям: отражают концепцию развития фирмы; разрабатываются на длительную перспективу; определяют основные направления программ развития фирмы; ранжируются по принципу приоритетности.

Частные (специфические) цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (объем реализации услуг, издержки, норма прибыли). В непроизводственной сфере выделяют четыре наиболее важные специфические цели (подцели):

маркетинг (уровень продаж, диверсификация услуг и товаров, система сбыта, организация рекламы и связей с общественностью);

инвестиции в развитие фирмы (техника, компьютеризация, технологический уровень);

производство (издержки, качество услуг, экономия материальных ресурсов, новая и усовершенствованная продукция);

финансы (структура и источники финансирования, денежные потоки, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения).

Перечисленные цели, как правило, важны для всех подразделений фирмы. Но каждая компания имеет различные структурные подразделения (управленческие, производственные, коммерческие и др.), которые также не могут функционировать без поставленной цели и по сравнению с общими и частными целями имеют специфические задачи.

Например, для отдела маркетинга специфической целью может служить увеличение объемов продаж на определенную величину, увеличение рыночной доли компании, улучшение коэффициента действенности рекламы.

3. Для обоснования перспективы развития проводится всесторонний экономический *анализ внешней среды*. Как уже отмечалось в 2.2.1, факторы внешней среды делятся на две подгруппы: факторы внешней среды прямого воздействия (конкуренты, клиенты, местные органы власти и т.п.), т.е. те организации и физические лица, с которыми предприятие связано в силу выполняемых им задач; а также факторы внешней среды косвенного воздействия (политика, экономика, право, социально-культурные факторы, физико-географические условия и т.п.), которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность предприятия, предопределяют стратегически важные решения, принимаемые его менеджерами.

Значение факторов внешней среды резко повышается с возрастанием сложности всей системы общественных отношений (социальных, экономических, политических и пр.), поэтому именно внешнее окружение диктует стратегию и тактику предприятия.

4. *Управленческое обследование сильных и слабых сторон (SWOT-анализ).*

Наиболее широко для анализа факторов внешней и внутренней среды используется метод СВOT (от англ. SWOT — сила (*strength*), слабость (*weakness*), возможности (*opportunities*) и угрозы (*threats*)).

Основные этапы применения метода SWOT-анализа:

- выявляются все факторы, оказывающие воздействие на предприятие;
- из выявленных факторов выделяются относящиеся к факторам внешней среды и те, которые относятся к факторам внутренней среды;
- из факторов внешней среды определяются открывающиеся перед предприятием новые возможности и те, которые представляют угрозу развитию бизнеса;
- из факторов внутренней среды определяются относящиеся к сильным сторонам деятельности предприятия (квалифицированные кадры, наличие конкурентных преимуществ и т.п.) и те, которые являются его слабостью (нехватка специалистов, узкий сегмент рынка и т.п.);
- строится матрица СВOT и заполняются соответствующие поля (СИБ, СИУ, СЛВ, СЛУ) (рис. 17).

При заполнении полей матрицы SWOT следует решить ряд конкретных проблем предприятия. Среди них, как правило, наиболее важными являются: совершенствование организационной структуры; закрепление сфер деятельности за менеджерами; разработка и внедрение новых технологий и организационных систем; совершенствование общих и конкретных функций управления; совершенствование и расширение постоянно действующих связей с внешней средой и др.

		Факторы внешней среды	
		Возможности	Угрозы
		1.....	1.....
		2.....	2.....
		3.....	3.....
Факторы внутренней среды	Сильные стороны	Поле СИВ	Поле СИУ
	1.....		
	2.....		
	3.....		
Слабые стороны	Поле СЛВ	Поле СЛУ	
1.....			
2.....			
3.....			

Рис. 17

При разработке стратегии следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ею воспользуется конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза способна открыть перед организацией новые возможности в том случае, если конкуренты не смогли справиться с этой задачей.

5. **Анализ стратегических альтернатив** заключается в исследовании возможных сценариев развития предприятия. Для этого используются методы экономического прогнозирования, которое представляет собой предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации. На основании результатов экономического прогнозирования осуществляется процесс *планирования*, т.е. разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами при этом воспользоваться, сообразуясь со временем и пространством.

Прогнозирование и планирование определяют перспективу развития и будущее состояние системы производства как объекта, так и субъекта управления. Оказывая активное воздействие на систему, они способствуют усилению темпов развития производства, обнаружению дополнительных резервов, материальных источников, применению передовых методов и форм воздействия на весь производственный организм. Для того чтобы снизить риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации, руководство обязано рассмотреть несколько альтернатив развития предприятия и выбрать наиболее обоснованные и систематизированные перспективные плановые решения.

6. **Выбор стратегии.** Перспектива развития фирмы отражается в ее стратегии. Стратегия — это общий всесторонний план достижения цели. Стратегическое управление — набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для достижения организацией своих целей и обеспечения в ней нововведений. Стратегия, как правило, разрабатывается руководителями высшего звена, но в ее реализации участвуют все уровни управления.

На разработку стратегии помимо потенциала организации влияет ряд факторов, среди которых важнейшими являются: миссия и цели организации; состояние рынка; конкурентные преимущества; организационная культура; ассортимент услуг и их структура; компетентность высшего менеджмента и уровень его притязаний.

При разработке стратегии необходимо получить ответы на следующие вопросы:

Какие изменения произошли во внешней среде и в чем они состоят (как изменился рынок по объему, структуре и другим характеристикам; каково поведение на рынке конкурентов, что в их действиях может нести угрозу; как ведут себя поставщики и др.)?

В каком направлении должна развиваться товарная политика организации, с тем чтобы в большей степени соответствовать требованиям рынка (каков спрос на товар и какова динамика его изменения;

какой товар приносит основную массу прибыли, а какой является убыточным; какой товар следует разрабатывать и какими характеристиками он должен обладать; какие методы ценообразования следует использовать и др.)?

В каком направлении должно идти развитие организации (какие виды деятельности развивать; какие цели определены на перспективу; какие необходимы ресурсы и как их распределить наилучшим образом; каковы источники ресурсов и др.)?

Каким образом сделать реальным новое состояние организации (как осуществить намеченные цели; какие изменения в организации необходимо провести и какие методы при этом использовать и др.)?

Разработка стратегии включает:

- уточнение философии (стратегической миссии) фирмы с учетом ее специализации и ценностных ориентации (менталитета) высших менеджеров;
- стратегический маркетинг с целью определения приоритетов развития и первоочередных объектов реформирования;
- количественный анализ конкурентных преимуществ фирмы и выработка дерева целей с количественно измеримыми параметрами;
- стратегическое планирование;
- разработку и реализацию целевых программ, инвестиционных и инновационных проектов, в том числе в области организационного развития.

7. Оценка и реализация стратегии предполагает разработку и осуществление определенной последовательности шагов, процедур по реализации выбранной стратегии развития предприятия.

Оценка выбранной стратегии состоит в анализе достоверности и объективности учета основных параметров, повлиявших на выбор стратегии.

При оценке выбранной стратегии необходимо получить ответы на следующие вопросы:

Приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей?

Соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружения?

Соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и возможностям фирмы?

Реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии?

К каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии?

Оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала стратегии?

После оценки выбранной стратегии начинается процесс ее реализации. Для эффективной реализации стратегии нужно: довести цели, задачи, содержание стратегии до каждого сотрудника предприятия, с тем чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального вовлечения в процесс реализации стратегии; своевременно обеспечить руководству поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой локальной цели.

Реализация стратегии высшим руководством включает:

- углубленное изучение состояния среды, целей и разработанной стратегии, доведение идей стратегии и смысла целей до сотрудников фирмы;
- принятие решений по эффективному использованию имеющихся ресурсов и привлечению недостающих ресурсов;
- оценку соответствия организационной структуры управления разработанной стратегии и совершенствование структуры в соответствии со стратегией;
- проведение необходимых изменений на фирме для реализации стратегии, составление и по мере надобности реализация сценария возможного сопротивления каким-либо изменениям;
- пересмотр плана осуществления стратегии при изменении факторов внутренней или внешней среды.

8. Стратегический контроль в модели стратегического управления не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии, поскольку его задачей является выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей и задач.

Система стратегического контроля имеет четыре обязательных элемента.

1. Установление и обоснование показателей контроля, который включает в себя:

- выбор показателей, по которым будет производиться оценка. Набор этих показателей в каждом случае индивидуален, так как связан с конкретной стратегией предприятия;
- расстановку приоритетов в выбранных показателях для получения однозначного вывода о том, достигнуты ли цели организации в случае, если динамика показателей не будет однозначной (одни

показатели улучшаются, в то время как другие ухудшаются);

– установление субординации временных предпочтений (т.е. отражается общее стратегическое отношение организации к долгосрочному и краткосрочному взглядам на эффективность);

– отражение в структуре выбранных показателей структуры интересов отдельных групп влияния, и прежде всего интересов собственников, сотрудников и клиентов.

2. *Разработка системы изменения и отслеживания параметров.* Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания:

1) система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы — сравнение идет с конкурентами, данными в среднем по отрасли;

2) контроль показателей по отдельным подразделениям предприятия — сравнение с уровнем показателей этих структурных подразделений за аналогичные периоды в прошлом или с другими аналогичными подразделениями;

3) бюрократический подход к контролю — доскональное описание того, как надо работать, какие действия совершать, каков должен быть результат этих действий, т.е. сравнение идет со стандартами и нормативами;

4) организация самоконтроля за счет установления норм отношений и системы ценностей в организации, когда сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиции интересов организации.

3. *Сравнение и оценка результатов*, т.е. реального, фактического состояния фирмы с заданными параметрами. В результате такого сравнения выявляется фактическое отклонение результатов от базы сравнения, проводится его оценка. Как уже отмечалось в 2.1.2.3, отклонение может быть трех видов: положительное, отрицательное допустимое и отрицательное критическое. При необходимости в последнем случае обычно разрабатывается комплекс мер по устранению выявленных отклонений.

4. *Проведение корректировки действий и решений стратегического управления*, которой подлежат: параметры контроля; цели деятельности; выбранная стратегия; организационная структура предприятия; отдельные операции и процессы и т.д.

Таким образом, для эффективного осуществления модели стратегического управления необходимо профессионально и качественно выполнять каждый этап модели.

3.2. Тактика менеджмента

3.2.1. Оперативное управление: методы и принципы

Тактика менеджмента охватывает процессы оперативного управления, т.е. это процесс разработки и реализации управленческих решений, как правило, на период до одного года и более короткий срок. Все тактические решения должны быть подчинены стратегии предприятия.

Основные черты отличия оперативного управления представлены в таблице 7.

Основу оперативного управления составляет система планирования.

В широком смысле слова **планирование** — это деятельность по выработке и принятию управленческих решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем.

Объектами плановых решений являются:

- цели и задачи. На современном этапе экономического развития осуществляется стратегия рыночной экономики, высшая цель которой — неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа, создание лучших условий для всестороннего развития личности на основе дальнейшего повышения эффективности всего общественного производства;

- пути и средства. Для достижения поставленных целей выбираются методы совокупности взаимосвязанных действий;

- ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач. Цели и задачи, поставленные в плане, должны увязываться с материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами;

- пропорции. Поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства — важнейшее условие его эффективности;

- организация выполнения плана и контроль. Устанавливается диалектическая связь плановой работы с конечной целью производства, удовлетворением потребностей общества.

Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;

- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- увеличивает возможности по обеспечению фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.

Таблица 7

Сравнение оперативного и стратегического управлений

Понятие	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения



Рис. 18

В результате совершенствования планирования теснее увязываются решения текущих и перспективных задач отраслевого и территориального развития производства. Существует три основных **способа планирования**: 1) от достигнутого уровня; 2) оптимальное и 3) адаптивное — и три **метода планирования**: 1) балансовый; 2) нормативный; 3) математико-статистический (рис. 18).

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

Более прогрессивный способ — *оптимальное планирование*. Он основывается на системе научно

обоснованных нормативов, экономико-математических методах, совместном рассмотрении планов взаимосвязанных объектов. Его цель — достижение наиболее высоких конечных результатов. Такое планирование часто связано с коренными качественными преобразованиями в системе, концентрацией ресурсов, сил и средств. Однако при нем не всегда учитываются возникающие возможности корректировки заданий в ходе производства на местах.

Широко внедряется *адаптивное планирование*, которое позволяет гибко реагировать на изменения во внешней среде, т.е. учитывать их в плане и эффективно к ним приспособливаться; центр тяжести переносится на факторы и стимулы, обеспечивающие выполнение принятых решений. При этом используются местная инициатива, резервы, исследуются пути дальнейшего повышения эффективности производства. Большое внимание уделяется процессу составления плана, его согласованию со смежниками.

На современном этапе экономического развития планирование должно быть комплексным. Сначала проводится анализ состояния хозяйства, различных сторон его деятельности, а затем учитываются такие факторы, как общественная потребность, имеющиеся трудовые, материальные и финансовые ресурсы. Принимаются во внимание также нормативная база, сбалансированность планов на основе балансов натуральных и стоимостных, производственных мощностей и труда, т.е. используются различные методы планирования.

Балансовый метод основывается на взаимоувязке ресурсов, которыми располагает или будет располагать фирма, и потребностей в них в рамках планового периода, т.е. срока, на который составляется план.

Балансовый метод реализуется посредством составления системы балансов — материально-вещественных, стоимостных и трудовых.

Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой — их распределение.

Нормативный метод состоит в использовании при планировании норм затрат различных ресурсов (материалов, рабочего времени, финансовых ресурсов и т.д.). Обычно используются указанные нормы на единицу продукции (услуг). Нормы могут быть натуральными, стоимостными и временными.

Нормативный метод может использоваться как самостоятельный, так и вспомогательный по отношению к балансовому методу.

Математико-статистические методы заключаются в оптимизационных расчетах на основе различного рода моделей. Простейшими моделями являются статистические модели, например корреляционная модель, отражающая взаимную зависимость двух величин.

Организационное (внутрифирменное) планирование в конкретной фирме может основываться на использовании различных методов и способов планирования, их сочетании.

Принципы планирования:

- основной принцип — участие максимального числа сотрудников в работе над планом уже на самых ранних ее этапах;
- принцип непрерывности планирования, когда оно рассматривается как единичный акт, а постоянно возобновляющийся процесс составления планов и их изменения — в соответствии с изменившимися условиями;
- принцип координации и интеграции, т.е. координация процессов планирования «по горизонтали» (между структурными подразделениями), а интеграция — «по вертикали» (между вышестоящим и нижестоящим уровнем управления);
- принцип экономичности, когда полученный эффект должен покрывать затраты, связанные с планированием;
- другие принципы — научный характер планирования, пропорциональности, органического (методологического) единства планов, комплектности, оптимальности и т.д.

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

В *стратегическом планировании* часто используют метод экстраполяции, при котором результаты выполнения показателей прошлого периода переносят на вновь планируемый период. В расчете на то, что будущее будет лучше прошлого, эти показатели несколько завышаются. Целью стратегического планирования является комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в перспективе. На этой основе определяются показатели развития организации на плановый период.

Цели долгосрочных планов реализуются через программы, годовые планы, планы прибылей. Программы закрепляются за подразделениями организации.

Среднесрочное планирование, как правило, охватывает срок от одного до трех—пяти лет. В среднесрочных планах отражаются количественные показатели, в том числе распределение ресурсов, сведения об услугах, капиталовложениях и источниках финансирования.

Текущее планирование охватывает детальные разработки (обычно до одного года) текущих планов для организации в целом и ее отдельных подразделений. Текущий производственный план состоит из календарных планов (месячных, квартальных, полугодовых). В них детально конкретизируются цели и задачи, поставленные перспективными и среднесрочными планами. Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей.

Краткосрочное, или оперативное планирование охватывает квартал — месяц. В оперативных планах содержатся плановые задания по большинству важнейших показателей деятельности предприятия и его подразделений.

3.2.2. Основные этапы оперативного управления

Планирование заключается в обоснованном определении главных направлений и соразмерности развития производства. При этом учитываются материальные источники обеспечения плана и спрос рынка. В процессе планирования конкретизируется развитие всего предприятия и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени, определяются хозяйственные задачи, средства их достижения, сроки и последовательность реализации, выявляются все виды ресурсов, необходимые для выполнения поставленных задач. Организация стремится заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, которые могут обеспечить благоприятные условия для ее нормального функционирования и развития.

При планировании разрабатывается комплекс мероприятий, который определяет последовательность достижения конкретных целей с учетом наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном. Благодаря планированию обеспечивается увязка функций отдельных структурных подразделений в технологической последовательности: научные исследования и разработки, производство, сбыт. Основами планирования являются выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценка имеющихся ресурсов, поэтому планирование должно быть согласованно с маркетинговой деятельностью, чтобы обеспечить регулирование производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

На качество планирования оказывают влияние компетентность менеджеров всех уровней управления, их квалификация, а также информационное обеспечение.

Планирование является начальным этапом управления, но это не единовременный акт, а процесс, который включает комплекс предусмотренных операций и продолжается до их завершения.

Структура планирования как функции управления показана на рисунке 19.

Прогнозирование состоит в построении прогнозов будущего состояния социально-экономических процессов системы производства и определении вероятности наступления тех или иных положительных и негативных ситуаций. *Прогноз* — это предположительная оценка будущего развития. Прогноз строится на сложных математических расчетах и аналитических заключениях. Широко распространенной при составлении прогнозов является экспертная оценка.

Моделирование представляет собой научное описание ситуаций и будущего состояния социально-экономических процессов производства, средства и методы их достижения, т.е. составляется математическое выражение или модель, отражающая соотношение между некоторыми независимыми переменными. Распространенным видом моделирования является *эконометрическое моделирование*, основанное на широком применении регрессионных моделей.

Программирование — это конкретное обоснование реализации решений, прогнозов, моделей и планов по временному и пространственному признаку. Широко используется в планировании *линейное программирование* — математический прием, используемый для определения наилучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата.



Рис. 19

Основу планирования составляет система планов. План можно рассматривать как систему взаимосвязанных решений. Основные виды оперативных планов представлены в таблице 8.

Т а б л и ц а 8

Классификация оперативных планов

Признак, лежащий в основе классификации	Вид плана	Побудительный мотив	
		Цель	Причина
1. По объекту планирования	1.1. План страны 1.2. План отрасли 1.3. План региона или округа 1.4. План города или района 1.5. План предприятия	Разграничение возможных сфер применения планирования	Наличие большого количества объектов планирования
2. По уровню формирования плана предприятия	3.1. Корпоративный план 3.2. Дивизионный план 3.3. Функциональный план	Описание иерархической зависимости планов на предприятии	Трудности установления соподчиненности планов на предприятии
3. По виду предпринимательской базовой стратегии предприятия	4.1. План, носящий наступательный характер 4.2. План, носящий наступательно-оборонительный характер 4.3. План, носящий оборонительный характер	Выделение ключевых направлений деятельности предприятий	Особенности содержания плана, обусловленные его характером
4. По виду используемой конкурентной стратегии предприятия	5.1. План снижения затрат 5.2. План дифференциации 5.3. План фокусирования	Обозначение основных линий поведения подразделения предприятия	Сложности анализа планов
5. По виду реализуемой функциональной стратегии предприятия	6.1. План маркетинга 6.2. План производства 6.3. Финансовый план 6.4. Инновационный план 6.5. Инвестиционный план 6.6. План по кадрам 6.7. План социального развития	Ознакомление с различными функциональными видами планов	Неясное представление места плана конкретной функциональной направленности в системе планов

Оперативный план — документ, цель которого обеспечить общее понимание задач компании, стратегии и тактики решения таких задач, а также определить объемы, качество и структуру ресурсов, выделяемых для этого.

Оперативный план устанавливает границы количественных и качественных задач, конкретизируя их для фирмы в целом и для каждого его подразделения. Он определяет взаимосвязи в рамках предприятия и создает представление о его будущем, а также четко фиксирует как будут решены поставленные задачи и кто конкретно за это ответствен.

В современном планировании особое место отводится **бизнес-плану**, который в разных методиках понимается по-разному: как план формирования и развития нового бизнеса — инвестиционный бизнес-план или как план деятельности существующего предприятия на текущий год.

Обычно бизнес-план состоит из следующих разделов:

1. Резюме (краткое содержание, основная идея бизнес-плана и основные показатели его эффективности).
2. Виды товаров, услуг.
3. Рынки сбыта товаров (услуг).
4. Конкуренция на рынках сбыта.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Правовое обеспечение деятельности фирмы.
9. Оценка риска и страхование.
10. Финансовый план.

Не всегда система планирования является эффективной и полученный результат совпадает с плановым заданием. Среди наиболее распространенных «ловушек» планирования: нереальные первоначальные ожидания; жесткое планирование, недоучет перепланирования и корректировок; планирование как отдельное событие, а не процесс управления; подмена содержания планирования формой.

Для преодоления вышеуказанных «ловушек» планирования рекомендуется:

- организация поддержки высшего руководства и его участие в процессе планирования;
- определение ответственности за процесс планирования;
- обучение менеджеров современным технологиям планирования;
- организация эффективной системы обмена информацией;
- связь планирования с системой вознаграждения;
- разработка вероятностных (альтернативных) планов;
- открытая реакция на сопротивление планированию;
- понимание того, что влияние и действенность планирования имеют свои границы.

Таким образом, планирование является важнейшей частью любого бизнеса, суть которого выражена в известном афоризме «Планировать или быть планируемым».

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИЯ И ИЕРАРХИЧЕСКОЕ ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Организация как функция менеджмента

Организация (в некоторых методиках — организовывание) — это одна из функций менеджмента, сущность которой состоит в определении действий и ресурсов, необходимых для реализации разработанного плана действий, а также принятия решений о распределении полномочий, обязанностей и ответственности.

Эта функция управления на предприятии охватывает главным образом исполнительскую и оперативную деятельность. Ее цели — формирование управляющей и управляемой подсистем, установление конкретных параметров, режимов работы подразделений предприятия, отношений между ними.

В результате действия организации как функции управления достигается соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи организации создаются новые системы или реорганизируются старые для придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Функция организации охватывает всю систему управления. Ее особенность по сравнению с другими функциями в том, что она обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия всех остальных функций.

Посредством организации люди и подразделения соединяются в единый производственный организм. Однако это соединение не случайно, а подчинено законам управления и задаче производства.

Благодаря действию функции организации устанавливается и взаимодействие между объектом и субъектом управления.

Организация выступает как вид деятельности, направленный на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов. Она

основывается на глубоком экономическом анализе существующего положения дел, научном расчете, всестороннем изучении поведения работника и управленческого процесса. В настоящее время, когда совершается перестройка всего хозяйственного механизма, к организации предъявляются особенно высокие требования. В этих условиях организация становится решающим звеном дальнейшего совершенствования управления экономикой в самом широком смысле слова.

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

Посредством административно-организационного управления определяется структура, устанавливаются взаимосвязи, распределяются функции между подразделениями, делегируются полномочия и определяется ответственность между работниками аппарата управления.

Реализация функции организывания осуществляется в следующей последовательности.

I этап — *распределение работы.* Менеджер разделяет всю работу на небольшие части, каждая из которых имеет свою задачу и может быть осуществлена одним человеком. Определяя объем работы, следует учитывать квалификацию работника и стремиться к тому, чтобы один человек не делал слишком много, а другой — слишком мало.

Специализация имеет огромные преимущества, так как позволяет максимизировать прибыль, более рационально распределить работу и тратить время рабочих на то, что они делают лучше; сокращает время, затрачиваемое на решение каждой задачи.

Недостатком специализации является то, что она делает работу монотонной, лишает творчества, что, в свою очередь, приводит к ухудшению морального состояния работников. Менеджеры, занятые распределением работ, должны остерегаться ловушек сверхспециализации, расширяя поле деятельности работника и обогащая его труд.

II этап — *группировка задач в логические блоки.* В большинстве компаний имеются группы из двух и более человек, работающих вместе. Работа бывает более эффективной, когда люди собраны в отделы и сектора, т.е. специализированы по группам: видам производства; географическим зонам; видам потребительских рынков; видам деятельности.

III этап — *координация работы.* На этом этапе должна быть скоординирована работа различных отделов, позволяющая предотвращать и регулировать конфликты, укреплять структуру организации. Хорошо функционирующий, скоординированный механизм поможет более успешно осуществлять мотивацию и контроль — две последние — функции менеджмента.

Координация работы отделов является последней стадией организации производства после распределения работы и группирования отделов. Различают вертикальную и горизонтальную координацию.

Вертикальная координация предполагает, что менеджеры контролируют работу подчиненных, которые отчитываются перед ними. В то же время они зависят от своих собственных начальников и координации работы с другими отделами.

Горизонтальная координация предполагает контакты сотрудников одного уровня. При горизонтальной координации контакты осуществляются через совместное урегулирование, оперативные группы и координацию посредством рынка.

4.2. Делегирование полномочий и ответственности

Централизация и децентрализация функций управления

Организация как процесс — это функция, которая связана с систематической координацией многих задач и формальных взаимоотношений людей, выполняющих их. Очень важная, но не очень заметная сторона устройства организаций — это взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с работниками низших уровней и обеспечивают возможность распределения и координации задач. Руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий путем централизации и децентрализации управления, а также делегирования полномочий и ответственности.

Делегирование в теории управления означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Это средство распределения задач среди сотрудников, выполнить которые необходимо для достижения целей всей организации.

Если важная задача не делегирована сотруднику, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Но в большинстве случаев это просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Схема делегирования полномочий по уровням управления представлена на рисунке 20.

Далеко не во всех организациях распределение полномочий и ответственности происходит именно таким образом, как это изображено на рисунке 20, что определяется множеством факторов. Степень сосредоточения полномочий, необходимых для принятия важнейших решений высшим руководством, может быть различной даже на аналогичных предприятиях.

Несмотря на свое значение, делегирование часто неправильно понимаемая и неправильно используемая концепция управления. Не осознавая необходимость делегирования, многие предприниматели терпели неудачу, когда организации, созданные ими, становились более крупными.



Рис. 20

Ответственность — это обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Под обязательством понимают выполнение конкретных рабочих обязанностей от сотрудника, занимающего определенную должность в организации. Человек заключает контракт с организацией на выполнение задач конкретной должности в обмен на получение заранее оговоренного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед руководителем, который передает ему полномочия.

Например, при оформлении на работу в качестве рабочего на сборочном конвейере автозавода поступающему делегируется задача монтажа оборудования на автомобиле. Соглашаясь на эту работу и получая вознаграждение за нее, рабочий косвенным образом соглашается выполнять ее способом, удовлетворительным для автозавода, и считается ответственным за точное исполнение задачи, а начальник имеет право требовать объяснений или исправления плохо сделанной работы.

При этом важно осознавать, что делегирование не подразумевает полную передачу ответственности. Руководитель не может сокращать степень своей ответственности, передавая ее подчиненному. Человек, на которого возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязан выполнять ее лично, он просто ответствен за удовлетворительное завершение работы.

Например, если рабочий не сделает сменное задание и в результате цех не выполнит свой сменный план, начальник цеха, а не рабочий должен отвечать перед директором. Большой объем ответственности является одной из важнейших причин высоких окладов менеджеров высшего звена.

Если сотрудник принимает ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не человеку, который занимает ее в данный момент. Когда человек меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако, поскольку делегирование невозможно, пока должность незанята, обычно говорят о делегировании полномочий человеку.

В настоящее время существует две концепции полномочий. Согласно *классической концепции*, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Например, на российском предприятии чаще всего руководитель расчетного отдела получает свои полномочия от главного бухгалтера, а тот — от генерального директора. Это и есть концепция делегирования полномочий руководителями своим подчиненным.

Однако подчиненный имеет право отклонить требования начальника. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя и их передачи не происходит, это и есть *концепция принятия полномочий*. Эта концепция признает существование власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия.

Пределы полномочий. Полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия. Например, рабочий, уполномоченный обслуживать только определенный станок, превысил бы свои полномочия, заняв рабочее место другого, даже если его станок сломался.

Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но и полномочия высшего руководства конечно ограничены. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями иногда не меньше, чем формальными законами.

Следует различать понятия «полномочия» и «власть», которые нередко путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. Власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. (Можно иметь власть без полномочий. Например, финансовый директор предприятия уполномочен подписывать платежные поручения и обладает властью или способностью переводить деньги на свой банковский счет. Однако его полномочия ограничены законными операциями. Если он совершит кражу, генеральный директор обладает и властью, и полномочиями для того, чтобы его уволить.)

Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим нижестоящим. Линейные полномочия предоставляют руководителю власть, позволяющую направить своих коллег на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать определенные решения и действовать в отдельных ситуациях без согласования с другими руководителями в пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем. Например, директор завода, обладающий линейными полномочиями по распоряжению ресурсами, может использовать средства завода на покупку любого товара путем простого распоряжения бухгалтеру произвести платеж. Он имеет право принимать решения, каких работников следует принять на работу, какой оклад должен устанавливаться для каждой должности.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления в организации. Процесс создания иерархии называется скалярным. Поскольку в иерархически построенных организациях полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд. Наглядный пример цепи команд — иерархия в армии. Военные определенного ранга легко отличаются от военных более высокого или низкого уровня по обмундированию и знакам различия; иерархия строится в виде цепи команд, движущихся сверху вниз.

Типы административного аппарата. В некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации.

Административный аппарат впервые, по-видимому, появился в армии. Трудно, а порой и невозможно командиру в пылу сражения эффективно командовать своими людьми и одновременно разрабатывать стратегические планы. Но поскольку и планирование, и управление необходимы для победы в любой военной операции, то должен быть найден способ их обеспечения. В результате было принято решение разделить задачу достижения победы между двумя видами военных специалистов: штабными офицерами, которые составляют планы, и офицерами, командующими солдатами в сражении. При этом у штабных офицеров были отобраны полномочия командования людьми, но их обязали помогать старшим офицерам линейной организации. Штабные офицеры могли рекомендовать стратегию и получить возможность ее реализации войсками, но не могли непосредственно отдавать им команды. Офицеров, которые сражались на линии огня, стали называть строевыми.

В связи с изменчивостью внешней среды концепция штаба была расширена, модифицирована и перенесена в различные организации. В настоящее время существует множество типов административных аппаратов-штабов и вариантов штабных полномочий. Административный, т.е. штабной, аппарат выполняет множество функций, с учетом которых его и классифицируют по двум или трем основным типам.

Консультативный аппарат. Если линейный руководитель сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, он может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и, таким образом, сформировать консультативный аппарат. Обязанность этих специалистов — консультировать линейного руководителя. Часто консультативный аппарат используется в области права, новой или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, в работе с кадрами.

Обслуживающий аппарат. Функции аппарата часто распространяются на выполнение определенных услуг. Например, управления по кадрам или отделы кадров, имеющиеся в большинстве организаций, ведут личные дела сотрудников, находят и проверяют потенциальных кандидатов на работу, подбирают требуемые кадры для линейных руководителей. Обслуживающий персонал используется во многих сферах, к которым, в частности, относятся связи с общественностью, маркетинговые исследования, планирование, материально-техническое снабжение. Функциональные подразделения предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений.

Личный аппарат — это разновидность обслуживающего аппарата. В него входят, как правило, секретарь, помощник руководителя. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует начальник. В организации этот аппарат не имеет никаких полномочий, он действует по поручению руководителя. Но посредством планирования посещений и фильтрации информации он может контролировать доступ к нему. Если руководитель прислушивается к советам своего личного аппарата или зависит от него, то власть этого аппарата может быть очень велика.

Разновидности штабных полномочий весьма многообразны.

Рекомендательные полномочия. Полномочия административного аппарата были вначале ограничены консультациями линейного руководителя при его обращении за советом. Линейные руководители на таком уровне полномочий аппарата могли по своему выбору решать проблему, опираясь на полученные рекомендации, но не считаясь с ними или даже не ставя аппарат в известность о наличии и решении проблем. Такое положение способно привести к конфликтам между линейным руководством и административно-управленческим аппаратом.

Обязательные согласования. Поскольку аппарат может испытывать трудности в работе с линейным руководством, организации иногда расширяют полномочия аппарата до обязательного согласования с ним каких-либо решений. В этом случае линейное руководство должно обсуждать соответствующие ситуации с аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако на самом деле линейные руководители не обязаны следовать рекомендациям аппарата.

Параллельные полномочия. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является формирование системы контроля, необходимого для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. Наиболее широко используются параллельные полномочия в правительственных организациях. Например, и Государственная Дума, и Совет Федерации должны одобрить все законы, прежде чем их утвердит Президент России и они приобретут официальный статус. Параллельные полномочия часто используют для контроля расходов, для чего требуются две подписи на документах, направляемых в банк.

Функциональные полномочия аппарата заключаются в предоставлении ему возможности как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. Линейные полномочия высшего руководителя в организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия отчасти устраняют различия между линейными и штабными обязанностями. Функциональные полномочия получили широкое распространение в современных организациях из-за их глубокой специализации.

Линейные полномочия внутри аппарата необходимы в крупных организациях, административный аппарат которых может состоять из множества сотрудников. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя.

Организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями основывается на решении руководства о том, каким будет каждый конкретный вид деятельности — линейным или аппаратным. Это решение должно базироваться на оценке того, насколько непосредственным будет вклад определенного вида деятельности в достижение общих целей. Недопустимо рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей. Если какой-либо вид деятельности не способствует достижению целей организации, его следует просто исключить. Вопрос в данном случае заключается не в важности деятельности, а в том, насколько непосредственно она относится к основной миссии организации.

Линейная деятельность — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией. Аппарат помогает выполнению основных функций в той мере, в которой квалифицированная медицинская сестра и профессор-консультант помогают хирургу во время операции. Хирург смог бы спасти жизнь пациента и без них, но с их помощью риск намного уменьшается и работа выполняется более успешно. При этом медсестра и консультант не могут успешно выполнить операцию самостоятельно.

Определение того, какие виды деятельности следует отнести к аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации. Например, обучение на предприятии обычно является либо аппаратной деятельностью, либо одной из обязанностей линейного руководителя. Но преподавание в университете — основной вид деятельности организации. Также на производственном предприятии бухгалтерский учет — аппаратная деятельность, а в фирме, предоставляющей бухгалтерские услуги, ведение учета у клиентов — линейная деятельность.

Причины нежелания руководителей отдавать полномочия, а подчиненных принимать ответственность, обобщил У. Ньюмен, который отметил пять причин нежелания делегировать полномочия.

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше», которое несостоятельно, так как руководитель должен планировать и контролировать» а подчиненный — выполнять менее важную работу, пусть даже несколько хуже руководителя. Если не разрешать подчиненным выполнять задания с дополнительными полномочиями, не следует ожидать повышения их квалификации.

2. Отсутствие способности к руководству. Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают общей картиной деятельности и не могут осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. Отсутствие доверия к подчиненным, которые в этом случае теряют инициативность и чувствуют необходимость часто обращаться к руководителю. Это, в свою очередь, усиливает недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

4. Боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые придется отвечать.

5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности. Параллельно делегированию дополнительных полномочий нужно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Контроль дает гарантию того, что проблемы будут выявлены прежде, чем достигнут катастрофических масштабов.

Подчиненные могут блокировать делегирование по следующим причинам:

- они считают удобнее спросить начальника, что делать, чем самим решать проблему;
- они боятся критики за совершенные ошибки и уклоняются от нее, поскольку большая ответственность увеличивает вероятность ошибки;
- у них отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания;
- у них уже больше работы, чем они могут сделать, или они считают, что это так;

– у них отсутствует уверенность в себе;

– им не предлагается каких-либо стимулов для дополнительной ответственности.

В целом фирмы, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называют *централизованными*, а *децентрализованными* фирмами называют те, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Степень централизации определяется относительной степенью делегирования прав и полномочий. Оценить степень централизации можно, определив следующие ее характеристики:

количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем больше степень децентрализации;

важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные со значительными затратами ресурсов или направлением деятельности в новое русло;

последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители нижнего и среднего звена способны принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация является скорее децентрализованной;

степень контроля за работой подчиненных. В децентрализованной организации высшее руководство редко проверяет оперативные решения подчиненных руководителей.

В одной и той же организации одни подразделения могут быть более централизованы, чем другие. Например, в больницах административные функции высокоцентрализованы, но лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях.

Степень централизации или децентрализации определяется уровнем делегирования высшим руководством своих полномочий по принятию важнейших решений нижестоящим уровням управления в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Обычно даже в децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по вопросам определения общих целей и задач организации, стратегического планирования, формулирования политики, разработки финансовой и бухгалтерской систем (табл. 9).

Т а б л и ц а 9

Преимущества централизации и децентрализации управления

Централизация	Децентрализация
Улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых неопытными руководителями. Позволяет избежать роста и развития одних подразделений организации за счет других. Способствует использованию опыта и знаний персонала центрального административного органа	Управление крупными организациями централизовано просто невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации. Дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всех стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает. Стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией, поскольку при децентрализованном подходе руководитель подразделения может хорошо понимать процесс его функционирования, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения, может испытывать такой же энтузиазм, как и независимый предприниматель. Помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры, что обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей

Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает потенциальную эффективность предприятия. Однако, для того чтобы реализовать весь этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную

структуру механизм координации и интеграции всех подразделений.

Интеграция — это процесс достижения единства усилий всех подсистем, подразделений организации для реализации ее задач и целей. Для достижения такого единства руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех подразделений. Важнейшее условие интеграции — единство целей. В процессах планирования и организации единство целей не дает подразделениям возможности тянуть организацию в разных направлениях и растрачивать силы.

Для достижения эффективности интеграции высшее руководство должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия на общих целях. Но если каждое подразделение и сотрудник будут работать эффективно, это еще не означает, что общие цели будут достигнуты.

Методы достижения эффективной интеграции выбираются в зависимости от среды, в которой приходится действовать организации. Существует несколько методов эффективной интеграции, основные из которых приведены в таблице 10.

Т а б л и ц а 1 0

Методы интеграции в зависимости от различных типов окружающей среды

Типы окружающей среды	Типы организаций	Методы интеграции
Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с медленными изменениями рынка, используемых технологий и конкурентов	Организация подразделения, использующая технологии массового производства и рабочую силу невысокой квалификации	Правила. Процедуры. Графики. Иерархические структуры управления
Подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и конкурентов	Организация подразделения, использующая гибкие и индивидуальные технологии производства, с разнообразными задачами и квалифицированной рабочей силой	Многофункциональные творческие коллективы, рабочие группы. Личные взаимосвязи. Сводные комитеты и совещания

Методы административной школы, в том числе правила и процедуры, эффективны в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды. В организациях, действующих в быстроменяющихся условиях, более эффективный способ интеграции — установление крепких личных связей, использование таких организационных форм, как комитеты, временные рабочие группы, комиссии, совещания.

4.3. Сущность и типы организационных структур

4.3.1. Понятие организационной структуры управления и ее сущность

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Совокупность управленческих звеньев в организационной структуре управления располагается в строгой соподчиненности и обеспечивает взаимосвязь между управляющей и управляемой системой.

Организационная структура управления складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

В рамках организационной структуры управления протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура — форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию их исполнения.

В структуре управления предприятием выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи (разделение) — горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления, либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.



Рис. 21

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления предприятием (например, гостиницей). Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

В организационной структуре выделяется вертикальное и горизонтальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда возникает при наличии нескольких уровней управления и заключается в том, что руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т. е. в формальном смысле обладает большей властью и статусом (рис. 21).

Вертикальная структура состоит из уровней власти, распределяющейся по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Чем больше ступеней существует между высшим уровнем и оперативными работниками, тем сложнее является данная организация.

Вертикальные связи подчинения бывают двух видов:

линейные связи подчинения означают подчинение линейным руководителям по всем вопросам управления;

функциональные связи подчинения имеют место при подчинении функциональному руководителю по определенной группе проблем.

Горизонтальное разделение труда отражает степень этого разделения между отдельными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и умений, тем более горизонтально сложной она является. Горизонтальная специализация приводит к дифференциации функций и охватывает определение работы (соединение различных отдельных заданий) и взаимосвязей между различными видами работ, которые могут выполняться одним или несколькими лицами. Работники, связанные с определенными функциями, — это бухгалтеры, администраторы, руководители производственных звеньев и т. п.

Руководитель высшего уровня имеет прямой контроль над несколькими руководителями среднего уровня, например по производству, бухгалтерскому учету, маркетингу. В свою очередь, руководитель среднего уровня имеет прямой контроль над соответствующими руководителями низшего уровня, а те — непосредственно над определенным числом исполнителей.

4.3.2. Типы организационных структур управления предприятием

В управленческой практике наиболее распространены следующие типы организационных структур; линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная.

Линейная организационная структура управления. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, т. е.

лица, полностью отвечающего за деятельность фирмы (как правило, небольшой) или ее структурных подразделений (в крупной фирме). Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный большими полномочиями и осуществляющий все функции управления (рис. 22).

Как видно из рисунка 22, при линейном управлении каждое звено и подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все каналы управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов.

Линейную структуру управления отличает пообъектное выделение руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке сверху вниз, а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, то формируется своего рода иерархия руководителей конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

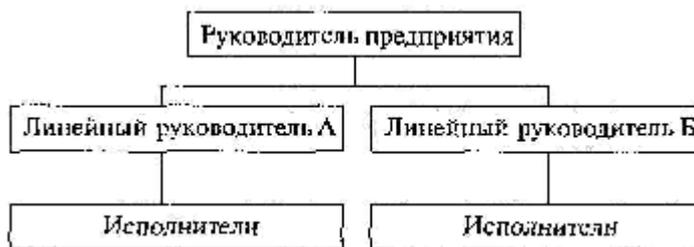


Рис. 22

Таблица 11

Особенности линейной организационной структуры управления

Преимущества:	Недостатки:
единство и четкость распоряжений; согласованность действий исполнителей; простота управления (один канал связи); четко выраженная ответственность; оперативность в принятии решений; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.	высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами; концентрация власти в управляемой верхушке.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения проблем, требующих узких, специальных знаний. Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки, указанные в таблице 11.

Функциональная организационная структура управления осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления (рис. 23).

Смысл данной структуры состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы), например отделы маркетинга, приема и размещения, плановый отдел и т.д. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления.



Рис. 23

Функциональное управление на многих предприятиях существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей. Как видно из рисунка 23, вместо универсальных менеджеров (см. рис. 22), которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности предприятия, но вместе с тем, как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 12).

Т а б л и ц а 12

Специфика функциональной организационной структуры управления

Преимущества:	Недостатки:
<p>высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;</p> <p>освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;</p> <p>стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;</p> <p>исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;</p> <p>уменьшение потребности в специалистах широкого профиля</p>	<p>чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;</p> <p>трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;</p> <p>появление тенденций чрезмерной централизации; длительность процедур принятия решений;</p> <p>относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения</p>

В значительной степени недостатки и линейной, и функциональной структур в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. В разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.) (рис. 24).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб — исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях. Она также имеет свои положительные моменты и недостатки (табл. 13).

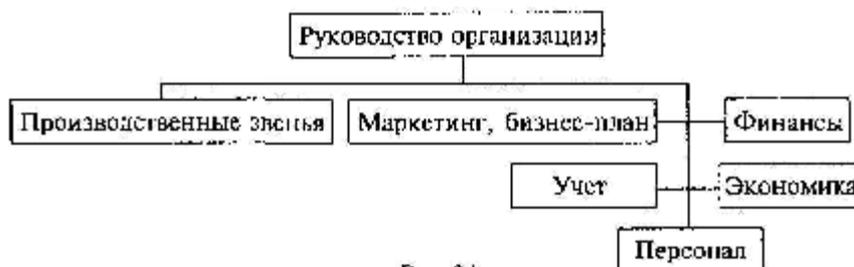


Рис. 24

Т а б л и ц а 13

Особенности линейно-функциональной организационной структуры управления

Преимущества:	Недостатки:
<p>лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем; возможность привлечения консультантов и экспертов</p>	<p>отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями; недостаточно четкая ответственность, так как сотрудник, готовящий решения, как правило, в его реализации не участвует; чрезмерно развитая система связей по вертикали, т.е. тенденция к чрезмерной централизации</p>

Дивизиональная структура управления (от англ. *division* — подразделение) является сравнительно новой по сравнению с ранее рассмотренными типами структур. Она стала завоевывать популярность в 50-х гг. XX в. Именно тогда США и другие развитые страны охватила вторая волна специализации управления (первая, в конце XX в., привела к созданию линейно-функциональной структуры). На этот раз западные корпорации децентрализовывали управление, предоставляя оперативно-производственную и финансовую самостоятельность производственным единицам.

Различия между линейно-функциональной и дивизиональной структурой состоят в следующем. Если первая строится по «шахматному» принципу, когда на каждую из функций — линейную или штабную — формируется система служб («шахта»), пронизывающая всю компанию сверху донизу (см. рис. 22), то при дивизиональной структуре эти шахты «выкапываются» как бы на уровне производственных отделений (рис. 25).

Иными словами, подразделения получают кроме линейной еще и автономную функциональную структуру (финансовое управление, учет, планирование и т.д.), которая и позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт продукции. В результате управленческие ресурсы высшего эшелона компании высвобождаются для решения стратегических задач.



Рис. 25

Сегодня, в эпоху информационного бума, когда успех фирмы зависит от быстроты получения информации и принятия решений, во всем мире наблюдается тенденция к децентрализации власти, делегированию прав и ответственности менеджерам среднего звена, сокращению управленческих звеньев с 5 — 12 до 3 — 4, сосредоточению высшего менеджмента только на решении стратегических задач.

К тому же дивизиональная структура позволяет по-новому решать проблему распределения материальных стимулов по горизонтали, поскольку руководитель среднего звена владеет более достоверной информацией о степени участия работника в проекте, чем вышестоящие менеджеры.

Адаптивные (органические) типы организационных структур — проектная, матричная, бригадная и т.д. — стали следующим шагом в совершенствовании сложившихся организационных структур управления, а по существу — следующим этапом развития дивизиональной структуры, на котором построение дивизионов осуществляется не по функциональному принципу, а по проектам. При этом одним из основных условий найма работников служит отказ от жесткого закрепления его за конкретным подразделением. Таким образом, компания представляет собой некий массив персонала, временно объединяемого по определенным принципам в дивизионы, ориентированные на выполнение конкретных проектов.

В настоящее время существует много структур, по сути являющихся разновидностью дивизиональной. В частности, одни склонны выделять в отдельную модель такие организационные структуры, в которых дифференциация подразделений осуществляется не по функциональному, а по проектному принципу. Другие считают, что если речь идет о нескольких фирмах, то это уже сетевая структура. Но поскольку дивизионы могут строиться как по функциональному, так и по территориальному, или проектному, принципу, вышеназванные структуры можно отнести к дивизиональной модели. Вопрос лишь в том, что принять за основу в качестве самостоятельного дивизиона: если функциональные подразделения, то это типичная дивизиональная структура, а если самостоятельные фирмы, то уже сетевая.

Матричная структура представляет собой тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой — руководителю проекта (целевой программы), наделенному необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Таким образом, руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и только по ограниченному кругу вопросов (рис. 26).

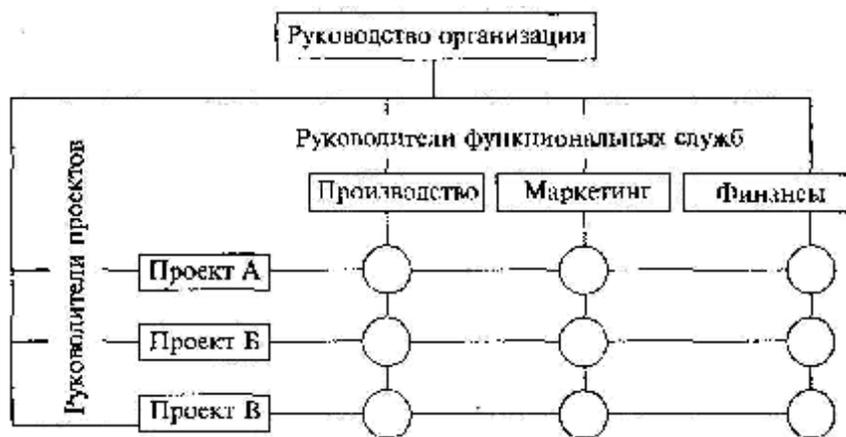


Рис. 26

Матричная структура обычно охватывает часть организации, имеющей отношение к реализации конкретных проектов. При этом успех применения такой организационной структуры управления зависит от квалификации руководителей проектов.

Поскольку создание матричной структуры управления целесообразно в тех ситуациях, когда требуется организовать процесс производства новых видов продукции или оказания новых услуг в сжатые сроки, матричная структура получила наибольшее распространение в наукоемких отраслях (табл. 14). В индустрии гостеприимства такой тип структуры может быть использован, например, при проведении реконструкции гостиницы.

Безусловный приоритет в России сейчас принадлежит линейно-функциональной структуре, хотя в научных организациях и других творческих коллективах предпочтение часто отдается матричной структуре. При этом авторы ряда статей ссылаются на успешный опыт применения последней в таких компаниях, как IBM, General Motors, забывая отметить, что далеко не все разделяют их мнение. Большинство специалистов, а также ряд сотрудников указанных фирм склонны рассматривать структуру этих предприятий как сетевую, или дивизиональную. Более того, некоторые считают, что в настоящее время вообще нет примера успешного использования матричной модели. Следует также подчеркнуть, что в случае построения предприятия по матричной схеме нарушается один из основных организационных принципов — прямолинейность прохождения информации по всем инстанциям. В целом на Западе предпочтение отдается дивизиональной модели. Так, по оценке некоторых экономистов, из 500 крупнейших зарубежных компаний 95 % построены по дивизиональному принципу.

Т а б л и ц а 14

Особенности матричной организационной структуры управления

Преимущества:	Недостатки:
<p>лучшая ориентация на проектные цели и спрос; более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества оказываемых услуг и эффективности использования ресурсов; вовлечение руководителей почти всех уровней в сферу активной творческой деятельности; гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при одновременной реализации нескольких проектов; повышение личной ответственности руководителя за проект в целом и его элементы; относительная автономность проектных групп способствует развитию у сотрудников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений и др.</p>	<p>проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении рабочего времени сотрудников, могут нарушить стабильность функционирования фирмы; возникают трудности в установлении ответственности за работу подразделения; трудности в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах; возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов; возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений</p>

В целом рассмотренные структуры являются базовыми и должны быть детализированы применительно к конкретному объекту управления.

4.3.3. Особенности организационных структур управления в социально-культурном сервисе и туризме

Предприятия социально-культурного сервиса и туризма — это не только важнейший вид предприятий экономической деятельности, но и сложная организационная структура, характеризующаяся распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками.

Организационная структура гостиничного предприятия, например, определяется его назначением, вместимостью номерного фонда, спецификой гостей и рядом других факторов.



Рис. 27

Типовая пирамидальная структура управления гостиницей представлена на рисунке 27.

Несмотря на то что все руководители гостиницы выполняют управленческие функции, нельзя сказать, что они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится тратить время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу менеджеров более низкого уровня, и так до уровня руководителя, координирующего работу неуправленческого персонала — людей, производящих продукцию и оказывающих услуги.

Форма пирамиды на рисунке 27 указывает на то, что на каждом последующем уровне, начиная с нижнего, находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень управления гостиничным предприятием представлен владельцем гостиницы и генеральным директором, которые принимают общие решения стратегического характера. При этом владельцем могут быть частное лицо или целая корпорация.

Примером стратегической цели гостиничного комплекса, которая определяется самим владельцем, может быть ориентация предприятия на обслуживание определенного сегмента рынка: корпоративных или индивидуальных туристов, стремящихся к отдыху и восстановлению здоровья, или участников конгрессов, конференций и т.д.

Развивая другую стратегическую цель, владелец может решить, что ресторан, находящийся в составе гостиничного комплекса, будет представлять питание только своим гостям. Другим примером, вытекающим из основной цели предприятия, может быть установление определенного уровня цен на гостиничное размещение.

Подобные решения и задачи относятся к категории общих, от них зависят размер предприятия и выбор месторасположения для его строительства, архитектура и интерьер мебели, оборудование, подбор персонала.

Управленческая структура больших гостиничных предприятий может включать должности 5—6 директоров отделов, которые подчиняются генеральному директору (рис. 28). Это директора по общественному питанию, размещению, финансовый, технический, коммерческий. Они представляют

средний уровень управления и обеспечивают реализацию политики функционирования предприятия, разработанной высшим руководством, отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также их выполнение.

Директора отделов, как правило, имеют широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Помимо выполнения функций перевода общих постановочных задач в конкретные управленческие решения они решают ряд задач, направленных на удовлетворение потребностей гостей.

В прямом подчинении **директора по размещению** находятся менеджеры основных гостиничных служб: бронирования, обслуживания, приема и расчетной части, эксплуатации номерного фонда.

Директор по общественному питанию руководит рестораном. Ему непосредственно подчиняются заведующий производством, шеф-повар, метрдотель, менеджер банкетного обслуживания, старший официант.

Финансовому директору подчиняются главный бухгалтер, менеджер хозяйственной службы, контролер по ЭВМ, заведующий отделом заработной платы.

Технический директор возглавляет инженерно-эксплуатационный отдел. На различных предприятиях должность технического директора называется по-разному: главный инженер, директор по эксплуатации, главный техник здания. Ему подчинены старший мастер, заведующие мастерскими по ремонту мебели, оборудования, систем отопления, холодильных установок и т.д.

Для исполнения функций коммерческой службы в гостиницах предусматриваются различные должности. Как правило, **коммерческому директору** подчиняются менеджер службы конгрессного обслуживания, менеджер рекламной службы и др.

Для осуществления замкнутого технологического цикла обслуживания гостей (рис. 29) в гостинице предусмотрены следующие основные службы: бронирования, обслуживания, приема и расчетной части, эксплуатации номерного фонда. Это минимальный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг.



Рис. 28



Рис. 29

На гостиничных предприятиях различных типов и разной вместимости число служб может быть больше или меньше приведенных выше. Их функции также могут различаться.

Например, только в структуре крупных гостиничных комплексов службы бронирования и обслуживания являются самостоятельными структурными подразделениями. На малых же и средних предприятиях функции бронирования и обслуживания клиентов выполняют отдельные сотрудники службы приема и размещения. Это относится и к службе маркетинга, инженерно-эксплуатационной, финансово-бухгалтерской, коммерческой службам (рис. 30).

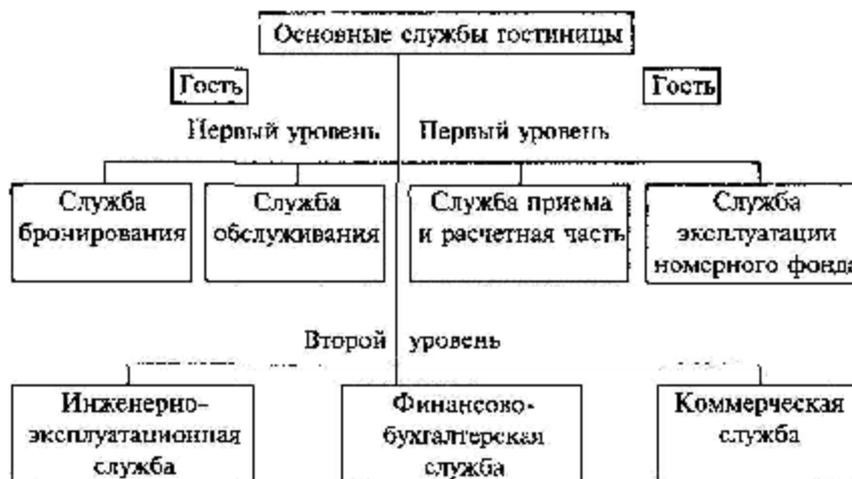


Рис. 30

Служба бронирования. К ее функциям относятся: прием заявок и их обработка; составление необходимой документации: графиков заезда на каждый день (неделю, месяц, квартал, год); карты движения номерного фонда и др.

Прием заявок осуществляется по телефону, факсу, телексу, почте (письмо или телеграфом), с помощью компьютерных систем бронирования. Мнение ряда менеджеров сводится к тому, что лучше оставить номера незанятыми, чем потом не выполнить заказ. Как правило, эти менеджеры ограничивают бронирование только наличием свободных мест, однако они часто оказываются в ситуации, когда номера остаются незанятыми. Статистика свидетельствуют, что около 20 % гостей, произведших негарантируемое бронирование, и около 5 %, сделавших гарантируемый заказ, не воспользуются своей бронью.

Служба обслуживания. С точки зрения гостей, служба обслуживания является важнейшей в гостинице, так как именно ее персонал работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием. Возглавляет службу обслуживания менеджер, которому подчинены швейцары, коридорные, подносчики багажа, лифтеры, консьержи, рассыльные, водители.

Служба приема и расчетная часть. Службу приема часто называют «сердцем» или «нервным центром» отеля. С этой службой гость контактирует больше всего, сюда же он обращается за информацией и услугами во время своего пребывания в гостинице.

К важнейшим обязанностям службы приема относятся приветствие гостя и выполнение

необходимых формальностей при его размещении. Сотрудник службы приема (портье) является после швейцара, стоящего у входа, практически первым сотрудником гостиницы, с которым контактирует гость. От того, как примут посетителя, как его поприветствуют, как быстро будут выполнены необходимые формальности, во многом зависит первое, часто самое сильное впечатление от гостиницы в целом.

К функциям службы приема и расчетной части относятся также распределение номеров и учет свободных мест в гостинице, выписка счетов и производство расчетов с клиентами. Одна из функций службы приема — ведение картотеки гостей. На каждого пребывающего в гостинице заполняется специальная карточка, в которой содержится информация, собранная со всех служб, имеющих с гостем контакт. При повторном приезде эта информация дает возможность персоналу значительно повысить качество обслуживания, позволяет во многом предвосхитить предпочтения и пожелания гостя. Подобная работа очень важна для приобретения постоянных клиентов и является дополнительной рекламой гостиницы. На современных гостиничных предприятиях эту работу выполняют с помощью компьютерной программы, позволяющей создать обширный банк данных о клиентах.

Служба эксплуатации номерного фонда. Важнейшей функцией службы эксплуатации номерного фонда является поддержание необходимого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений (холлов, фойе, переходов, коридоров). По численности занятого персонала эта служба является самой крупной службой гостиницы. Как правило, здесь работает до 50% всех служащих отеля. Службу эксплуатации номеров возглавляет менеджер, которому подчинены горничные, дежурные по этажу, супервайзеры, стюарды и некоторые другие категории работников.

4.4. Принципы построения организационных структур управления предприятием

Общие принципы построения организационных структур управления предприятиями следующие:

- структура предприятия должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной процессу производства и оказания услуг и меняться вместе с ним;
- структура должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий менеджеров, которые, в свою очередь, определяются политикой, процедурой, правилами и должностными инструкциями;
- при построении структур управления должен быть реализован принцип соответствия функций и полномочий, с одной стороны, и квалификации и уровня культуры конкретного сотрудника — с другой;
- каждая функция, реализуемая фирмой, должна быть закреплена за конкретной службой, т.е. недопустимо закрепление одной функции за двумя или несколькими службами;
- иерархия служб не должна подчинять одному субъекту управления более шести-семи объектов.

Организационную структуру фирмы, учреждения с любым видом деятельности следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На *эффективность организационной структуры* управления влияют:

- действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой, что отражается в их должностных обязанностях;
- действующая политика руководства и методы, влияющие на поведение сотрудников;
- полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

Планирование и организационное проектирование должно базироваться на стратегических планах организации, поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач. Многие теоретики менеджмента считают, что выбор общей структуры организации — это решение, относящееся к стратегическому планированию, поскольку оно определяет направление усилий организацией на достижение своих главных целей. Однако исследования показали, что это иная, отличная функция, хотя структура организации и опосредуется стратегией.

Этапы организационного проектирования. Исходя из классической теории организации и по

мнению большинства менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Разработка организационной структуры схожа с процессом планирования. Последовательность действий при этом такова.

1. *Деление организации по горизонтали на крупные блоки*, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Определение видов деятельности линейных и штабных подразделений.

2. *Установление соотношения полномочий различных должностей*. Руководство устанавливает цепь команд, производит дальнейшее деление на более мелкие подразделения, чтобы эффективно использовать специализацию.

3. *Определение должностных обязанностей как совокупности задач и функций* и возложение их выполнения на конкретных лиц. Руководство может разрабатывать определенные задачи и закреплять их за исполнителями, которые несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как того требуют внешние условия.

Возможен и другой подход*, который можно представить в следующем виде (рис. 31).

* Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. - М., 2000.



Рис. 31

Как видно из данного рисунка, процесс разработки организационной структуры заканчивается разработкой особого документа: «Положения об организационной структуре предприятия», который в общем виде должен содержать следующие основные разделы:

- виды деятельности, продукты, услуги и бизнесы;
- перечень обеспечивающих функций (организация туров, сбыт, финансы и учет и т.д.);
- перечень функций менеджмента (экономика, маркетинг, персонал, бизнес-планирование и т.д.);
- перечень организационных звеньев (должностей);
- закрепление видов деятельности, обеспечивающих функций, функций менеджмента за структурными звеньями;
- организационная структурная схема.

Очевидно, что для реализации вышеуказанного комплекса мероприятий необходимы типовые методики и процедуры, а также специальные программные средства, поддерживающие работу по таким

методикам и процедурам.

В начале 90-х гг. на Западе появились первые специализированные программы, способные помочь решению задач, связанных с организацией управления предприятием, — *Orgware* (программы организации деятельности). Они поддерживают основные процедуры построения организационных структур, позволяют создавать необходимые внутрифирменные регламенты. С помощью такой программной поддержки мониторинг организационной структуры «как есть» и разработка новой модели структуры «как нужно» происходят значительно быстрее. Подготовка внутрифирменных положений и инструкций, уточнение процедур принятия решений также чрезвычайно ускоряются.

В последнее время появились и стали интенсивно применяться и отечественные аналоги такого рода программ. Они позволяют директору смоделировать существующую структуру и ее изменения и тем самым поддерживают работу по организации эффективного управления.

Таким образом, для решения типовых задач организации менеджмента стали применяться пакеты методических и операционных руководств — «органайзеров», подробно описывающих последовательность действий по постановке и реструктуризации управления в компании. Появился и быстро получил широкое практическое применение компьютерный вариант органайзеров — программы, обеспечивающие поддержку форматов описания организационных моделей, генерирующие на основании составленных моделей внутренние регламенты компании, поддерживающие проектирование изменений регламентов.

Главная задача создания таких программ — дать компьютерный инструмент, который позволит зафиксировать текущее состояние организационной структуры, поддержать организационный анализ, сформировать варианты реструктуризации компании и наладить то, что называется организацией менеджмента, по всем основным его компонентам: структуры, маркетинг, финансы и т.д. В результате проведения такого описания формируется «функциональная модель компании».

Программные продукты типа *Orgware* уже несколько лет применяются в составе наиболее мощных западных систем «комплексной автоматизации» (R3 компании SAP BAAN, SOCAP). С выходом на отечественный рынок решений «БИГ-Мастер» в России появились отечественные разработки подобных программ, причем в варианте, допускающем применение и вне рамок дорогих корпоративных информационных систем. Решения «БИГ-Мастер» могут применяться до внедрения корпоративных информационных систем: с их помощью осуществляются моделирование и анализ существующей структуры, разрабатываются проекты новой организационной структуры, генерируются необходимые внутренние регламенты компании.

Модели, получаемые в результате применения этих средств, могут использоваться для настройки конфигурации исполнительных корпоративных информационных систем. Применение современных методик и компьютерных технологий позволит не только разработать уникальную организационную структуру, наиболее оптимальную для данного предприятия, но и менять ее с изменением целей и задач предприятия, условий внешней среды.

РАЗДЕЛ 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

5.1. Коллектив и его особенности. Группа и групповая динамика. Формальные и неформальные виды

Коллектив — это социальная группа, обязательными условиями для существования которой являются творческое сотрудничество, взаимопомощь и подчинение установленному порядку.

В разных теориях управления роль отдельного человека и группы в коллективе и организации в целом рассматривалась по-разному (табл. 15).

Новая парадигма управления (неформальная) основывается на следующих положениях:

успех организации находится вне организации;

цели и задачи организации изменяются с изменением внешней среды;

основная стратегия — это планирование на основе прогнозирования будущего состояния среды.

Таким образом, *новые принципы управления* формальными и неформальными группами следующие: лояльность к работающим;

коммуникации пронизывают фирму по горизонтали и вертикали;

атмосфера в фирме способствует раскрытию способностей работающих;

установление долевого участия каждого работающего в общих результатах.

Группа — это два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом и находятся под взаимным влиянием. Группа — это семья, отдел, где человек работает, друзья, сокурсники и др.

Т а б л и ц а 15

Теории управления о роли человека в организации

Наименование теорий	Постулаты теорий	Ожидаемые результаты
Классические теории	Труд не приносит удовлетворения большинству индивидов, это качество присуще им. То, что люди делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля	Индивиды могут принять свой труд при условии соответствующей зарплаты и справедливого руководителя. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства
Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание стать интегрированными, признанными. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в обеспечении мотивации к труду	Факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности индивидов во взаимодействии и чувстве собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным решениям
Теории человеческих ресурсов	Труд приносит удовлетворение большинству индивидов. Они стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, творчеству, нести ответственность, а также к личному самоконтролю на более высоком месте в иерархии, чем то, которое они теперь занимают	Факт расширения влияния, самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого удовлетворение, полученное от труда, может расти, поскольку подчиненные наиболее полно используют свои человеческие ресурсы

Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и заканчивая уходом его из организации, от 50 до 80 % времени тратится менеджером на групповые виды деятельности. Эффективность работы любого руководителя тесным образом связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей группой, поэтому необходимо учитывать приведенные ниже особенности:

- люди живут в группах в состоянии постоянной взаимозависимости;
- члены одной группы имеют общие нормы и преследуют общие цели;
- группы имеют неодинаковые функции. Все они более или менее специализированы, и их специализация зависит от потребностей людей;
- индивид участвует в жизни многих групп, которые являются естественной и неизбежной частью деятельности человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы;
- некоторые группы являются свободными — в них вступают по желанию; другие имеют обязательный характер;
- рабочие группы могут быть формальными и неформальными. Формальные группы характеризуются организационной структурой. Социальные отношения здесь носят безличный характер

и осуществляются через предварительно определенные роли, имеющие тенденцию к формализации в соответствии с нормами, определяемыми внешней средой, культурой. В неформальной группе существуют личные социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой. Содержание этих ролей — результат взаимодействия внутри группы;

- всегда трудно воздействовать на нормы группы. Это легче делать изнутри и очень трудно выполнять извне, если только человек, который осуществляет воздействие извне, не обладает доверием и уважением группы;

- все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать групповым нормам;

- группа в целом порождает меньше идей, чем отдельные ее члены, однако группа дает лучшие идеи;

- группы принимают более рискованные решения;

- конфликт между группами и внутри групп — вполне естественное явление.

Понимание особенностей групп очень важно для налаживания эффективного управления.

Взаимозависимость и взаимодействие являются отправной точкой групповой динамики. Данный процесс объясняет: принадлежность личности к группе, привлекательность группы и членства в ней; образование неформальных групп; появление ролей в группе.

Формальные группы создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей.

В любой организации (фирме, предприятии) имеются два основных типа формальных групп:

группа руководителей (командная группа), т.е. руководитель и его непосредственные подчиненные;

рабочая (производственная, целевая) группа — сотрудники, работающие над одним и тем же заданием. Хотя у таких групп есть руководители, они пользуются правом самостоятельно планировать и обеспечивать свой производственный процесс и решать свои проблемы.

Все командные и рабочие группы должны эффективно работать как единый, слаженный коллектив. Однако существует множество факторов, которые осложняют работу в коллективе. Эффективно действующая группа должна функционировать лучше, чем каждый ее член в отдельности.

Изо дня в день встречаясь в формально организованных группах и взаимодействуя между собой в целях выполнения производственных задач, люди объединяются в неформальные группы внутри формальных. Причиной их возникновения часто являются неудовлетворенные индивидуальные потребности. *Неформальные группы* могут объединяться в неформальные организации, которые имеют свою иерархию, лидеров, задачи, нормы поведения.

Однако здесь нет заранее продуманного плана со стороны руководства. Основой для возникновения неформальных групп являются дружеские отношения на основе общих интересов, приятельских чувств. Первоначально это может быть игра в настольные игры, совместные обеды, походы в кино, театр и т.д. При этом укрепляются межличностные отношения, создаются свои способы действий, возникают традиции. Группа становится организованной, т.е. превращается в организацию.

Существует несколько типов **неформальных организаций**:

эдохократические организации (например, «Hewlett Packard»). Управленческий стиль плюс организационный дизайн. Ценится компетентность. Контроль в управлении поддерживается установлением напряженных целей. Средства достижения целей выбирают сами исполнители;

партиципативная организация, в которой членам коллектива предоставляют право участвовать в принятии решений, касающихся их работы (японские фирмы с кружками качества);

предпринимательская организация.

Любую фирму можно рассматривать как объединение нескольких формальных и неформальных групп.

Основными **причинами вступления в неформальную группу** являются: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение, заинтересованность.

Чувство принадлежности — первая причина вступления в неформальную группу, поскольку это одна из самых сильных эмоциональных потребностей. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, обычно не удовлетворены ею. Несмотря на это, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможности социальных контактов.

Помощь, которую в различных ситуациях люди могут легче получить у своих коллег, чем у начальства, является важным мотивом вступления в неформальные группы. Например, новый рабочий скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как выполнить ту или иную операцию. Получение

помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто ее получил, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — руководство к действию.

Защита, основанная на силе единства, осознается большинством людей и побуждает их вступать в те или иные группы. Защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда начальству не доверяют. Руководители также образуют неформальные организации для защиты «своей зоны» от вторжения других подразделений организации. Например, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые обычны для финансовых подразделений, и использовать при этом такие способы, как неформальные собрания, для выработки путей борьбы с «врагом».

Общение необходимо людям, чтобы знать, что происходит вокруг них, но во многих формальных организациях система внутренних контактов слаба, бывает, что руководство скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальной информации — слухам.

Общение и симпатии — это потребности людей, которые они могут удовлетворить, присоединяясь к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Люди, работающие вместе, часто имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу, они могут ходить вместе обедать, обсуждать работу, личные дела во время перерывов, обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий труда. Исследования показывают, что люди склонны устанавливать более тесные отношения с находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии.

Часто неформальные организации используют неформальную информацию, так называемые слухи, которые являются предметом удовлетворения тщеславия отдельных личностей. В группе также можно выразить свои симпатии и получить удовлетворение от общения с другими работниками. Неформальная группа вырабатывает свои нормы поведения и требует от своих членов поведения в рамках существующих норм. Неформальные группы, как правило, сопротивляются производственным переменам, которые способны вызвать угрозу существования группы. В виде угрожающих факторов могут выступать расширение производства, внедрение новой технологии, реорганизация. Следствием этих процессов является приход новых людей, которые могут посягнуть на установившиеся отношения в неформальной организации, поэтому одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающих эффективному управлению группами и неформальными организациями, — это изначально недоверчивое отношение к ним руководителей.

Для того чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации; преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях потому, что не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в своей компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации — превышать нормы формальной организации. Дух коллективизма, характерный для ряда организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений.

Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, и предлагают решить эти проблемы следующим образом.

Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой ликвидацию и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп.

Перед тем как предпринять какие-либо действия, просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформальные организации.

Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных организаций, разрешить группе участвовать в принятии решений.

Быстро выдавать точную информацию, препятствуя распространению слухов.

Таким образом, можно сказать, что *группа* — это совокупность людей, возникающая в результате их взаимодействия. Они взаимно уменьшают напряжение каждого и позволяют им достигнуть собственных целей. Но этого недостаточно, чтобы добиваться эффективности работы неформальных групп, создаваемых на предприятии для решения определенных задач.

Возможно, более точным окажется следующее определение: *группа* — это любая совокупность людей, воспринимающих себя как группу с некоторой общей целью.

Групповые цели, как и цели каждого индивида, необязательно ясны, осознанны и являются чисто

формальными целями, навязанными организацией ее членам. Факт в том, что члены группы действительно преследуют общие цели независимо от того, предлагаются они организацией или нет. Но схождения личных целей еще недостаточно, чтобы дать группе общую цель.

Цель группы — это обязательно конвергенция личных целей, сближение их.

Важен следующий результат наблюдений и экспериментов: цель, предложенная в группе одними ее членами, влияет на других. При наличии конкретной цели другие вынуждены действовать в требуемом направлении. Индуктивная сила предложенной цели варьирует в зависимости от привлекательности группы для ее членов. Личность вовлекается в нее в той мере, в какой данная группа удовлетворяет его собственные потребности или стремления.

Цели, которым группа служит в организации, могут быть различными: начиная от распределения работы, осуществления управления и контроля за работой для решения проблем и принятия решений до роста чувства ответственности и причастности к делам. Некоторые группы могут возникать и для выполнения других, менее формальных задач.

Под эффективностью группы понимают степень реализации общих целей группы, а также удовлетворение, которое испытывают члены группы оттого, что состоят в ней.

Неформальные группы и организации возглавляются лидерами, которые, в отличие от формальных, не назначаются, а завоевывают признание работников.

Формальный лидер действует в рамках делегируемых ему полномочий, а действия неформального лидера определяются интересами группы или организации и могут выходить за рамки формальных отношений.

Выделим следующие факторы, позволяющие стать лидером неформальной организации: должностное положение, возраст, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне, отзывчивость.

Важной функцией неформального лидера является помощь группе в достижении ее целей и укреплении ее положения. Иногда эту функцию выполняют разные люди — тогда говорят о двух и более лидерах в группе.

Проблемы и преимущества, связанные с неформальными организациями. Главная проблема, осложняющая управление неформальными группами, как это ни странно, — невысокое мнение о них в среде менеджеров. Действительно, некоторые неформальные группы способны мешать достижению формальных целей, могут сопротивляться всяким переменам, распространять ложные слухи, порочащие руководство. Такие явления часто мешают руководителям видеть огромные потенциальные выгоды от неформальных организаций.

В недалеком прошлом теоретики ориентировали менеджмент на упразднение неформальных организаций. Современная теория менеджмента считает необходимым использовать неформальные связи в интересах официального управления.

Факторами эффективности работы неформальных групп являются: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, групповое единomyслие, конфликтность, статус и функциональные роли их членов.

Размер группы. Теоретики управления посвятили много времени определению наилучшего размера группы. Исследования показывают, что предпочтительная численность группы составляет от 5 до 8 человек. Группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем меньшие или большие по численности. Наибольшую удовлетворенность работой испытывают члены группы из 5 человек. Увеличение размера группы приводит к усложнению общения и достижения согласия по определенным вопросам, усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, действующие с разными целями.

Состав группы — это степень схождения личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Исследования показывают, что группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, чем группа, члены которой имеют схожие точки зрения.

Групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии соотнесения с ними своих действий отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям.

Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют

поведение, направленное на их достижение. Групповые нормы можно классифицировать следующим образом: гордость за организацию; достижение целей; прибыльность; коллективный труд; планирование; контроль; профессиональная подготовка кадров; нововведения; отношения с заказчиком; честность.

Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и группе. Сплоченной является группа, в которой все испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Сплоченная группа хорошо работает в коллективе; высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели группы и организации согласуются между собой. В сплоченных группах мало проблем в общении, недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в других.

Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности путем проведения регулярных собраний, акцентируя глобальные цели группы, предоставляя возможности каждому члену группы видеть его вклад в достижение целей.

Групповое единомыслие представляет собой тенденцию подавления отдельной личностью своих взглядов, если они противоречат взглядам остальных. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности к данной группе, и поэтому его следует избегать. Эта тенденция самопроизвольно усиливается: в результате задачи решаются с меньшей эффективностью, поскольку не вся необходимая информация и альтернативные решения обсуждаются и оцениваются.

Конфликтность в группе. Активный обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим открытым конфликтам, которые почти всегда неконструктивны.

Статус членов группы определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем их товарищи с более низким статусом. Это далеко не всегда ведет к повышению эффективности, поскольку сотрудник, предлагающий наиболее ценные идеи, может не иметь высокого статуса. Для эффективной работы группе иногда необходимо прилагать совместные усилия, чтобы в ней не доминировали мнения членов, имеющих более высокий статус.

Функциональные роли членов группы подразделяются на целевые и поддерживающие. Целевые роли распределяются таким образом, что их носители имеют возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

Целевые роли включают следующие виды деятельности:

- инициирование — новую постановку проблем, предложение оригинальных подходов, идей, решений;
- поиск информации, необходимой для разъяснения предложений;
- сбор мнений — опрос членов группы;
- предоставление информации, применение своего опыта в решении проблем группы;
- высказывание мнений и убеждений, касающихся какого-либо предложения и содержащих его оценку;
- проработка предложений и прогнозирование перспектив принятых решений;
- координирование путем разъяснения взаимосвязи идей и суммирования предложений, интегрирование деятельности подгрупп или членов группы;
- обобщение предложений и оценок.

Поддерживающие роли предполагают такие виды деятельности;

- поощрение путем душевного, отзывчивого отношения к другим членам группы и их идеям;
- обеспечение участия путем развязывания инициативы каждого члена группы;
- установление критериев, которыми должна руководствоваться группа;
- исполнительность в части принятых решений;
- выражение чувств группы путем обобщения реакции ее членов на идеи и варианты решения проблем.

Считается, что американские менеджеры сосредотачиваются на целевых ролях, тогда как японские управляющие гармонично сочетают целевые и поддерживающие роли.

Для повышения эффективности проведения собраний групп необходимо следовать приведенным ниже рекомендациям:

- составьте конкретную повестку дня собрания и просмотрите ее перед началом;

- обеспечьте свободный обмен информацией между членами группы, что возможно, если они ведут себя на собрании в соответствии со своими ролями;
- полностью используйте способности членов группы и поощряйте их участие;
- создайте атмосферу доверия, чтобы члены группы не стеснялись тактично комментировать точки зрения и идеи, которые они не разделяют;
- рассматривайте конфликт как положительный фактор и старайтесь эффективно управлять им;
- заканчивая собрание, кратко просуммируйте результаты обсуждения и определите мероприятия, которые планируется провести на основе принятых решений.

Борьба с единомыслием необходима для того, чтобы на собрании группы использовать выгоды от различных точек зрения. Для этого необходимо: внушить членам группы, что они могут свободно сообщать любую информацию, выражать всевозможные мнения или сомнения; поручить кому-либо защиту явно неверных взглядов; уметь спокойно выслушивать различные точки зрения и критику; отделить генерирование идей от их оценки, т.е. сначала собирать все предложения, а затем их оценивать; выслушать сначала идеи подчиненных.

Внутри группы могут создаваться специальные и постоянные комитеты. **Комитет** — это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Комитет предполагает групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает его от других организационных структур. Нередко комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Правильное использование комитета — эффективное средство достижения очень многих целей.

Специальный комитет — это временная группа, сформированная для выполнения определенной задачи. Правление акционерного общества может образовать специальный комитет, комиссию для выявления причин появления брака и рекламаций на продукцию одного из своих заводов.

Постоянный комитет — это постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Обычно постоянные комитеты используются для предоставления организации предложений или консультаций по регулярно возникающим вопросам. Типичные постоянные комитеты — правление акционерного общества, его ревизионная комиссия. В организациях комитеты могут быть образованы в целях снижения себестоимости, совершенствования технологии, решения социальных вопросов.

Полномочия комитетов. Руководство делегирует полномочия формальному комитету таким же образом, как и отдельному лицу. Комитеты, как и отдельные лица, должны отчитываться о выполнении порученных им заданий перед тем, кто делегировал им полномочия. В связи с тем что комитет — это группа, персональная отчетность здесь ослаблена. Следует помнить о том, что существуют и неформальные комитеты. Как и все неформальные рабочие группы, они действуют только потому, что сами обрели какую-либо власть.

Комитеты обладают или линейными, или штабными полномочиями. Совет директоров предприятия является постоянным комитетом с линейными полномочиями в организации, он не только консультирует президента фирмы, но может также предпринять действия для осуществления своих решений через линейную организацию. Комитеты, которые имеют линейные полномочия, называют «множественным руководителем».

Эффективное использование комитетов. Теоретики менеджмента рекомендуют использовать эту форму управления, когда группа может выполнить работу лучше, чем один руководитель, или когда передача всей власти в руки одного человека рискованна. Использование комитетов предпочтительно в случаях, когда:

проблема требует больших усилий в какой-то определенной области и для оказания ответственному за решение консультативной помощи;

предлагаемое решение наверняка окажется весьма непопулярным в организации, и тогда комитет в целях принятия решения может способствовать ослаблению недовольства в отношении действий конкретных ответственных лиц;

коллективное принятие решения поднимает дух организации, и тогда комитет может привлечь подчиненных к участию в процессе выработки решений, поскольку, навязанные сотрудникам сверху, они могут подрывать моральное состояние подчиненных;

необходимо координировать работу разных подразделений организации, и тогда комитет может служить для высказывания точек зрения руководителей и помочь им понять свою роль в общем деле;

нежелательно сосредоточивать всю власть в руках одного человека, и тогда создание комитета

позволяет распределить полномочия между несколькими лицами.

Желательно избегать следующих *типичных ошибок при использовании комитетов*:

отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета;

неправильно определенная численность комитета. Оптимальная численность в большинстве случаев — от 5 до 10 человек;

потери времени. Многие люди не хотят демонстрировать невежество, выступая на сложную тему, в результате комитеты иногда уделяют большое внимание незначительным вопросам;

замедленное принятие и выполнение решений. Группа не может действовать так же быстро и решительно, как один человек;

компромисс порождает посредственность. Расхождение во мнениях приводит к выбору не лучших компромиссных решений;

чрезмерные затраты. Если решения принимаются группой, то затраты выше, чем в случае принятия решений одним лицом;

единомыслие может помешать комитету критически проанализировать все альтернативные предложения. Возможно, что самые компетентные специалисты могут постесняться выразить вслух свои сомнения, боясь осуждения коллег.

5.2. Управление конфликтами и стрессами

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами, при котором каждая сторона настаивает на своем и мешает другой отстоять свою позицию.

Конфликт считают явлением нежелательным, его стараются избегать или немедленно разрешать, если он возникает, но конфликты в организациях бывают в некоторых случаях полезны. Иногда они помогают выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти, кроме того, может привести к повышению эффективности планов, стратегий и проектов. Существуют различные виды конфликтов в организациях (рис. 32).

Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организации, *дисфункциональный* — к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта зависит от эффективности управления им.

Внутриличностный конфликт по последствиям аналогичен конфликтам других типов и может принимать различные формы. Наиболее распространен ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования. Например, руководителю подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а директор по качеству настаивает на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Причина конфликта очевидна — нарушение принципа единоначалия. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями, он может быть реакцией на рабочую перегрузку или недогрузку.



Рис. 32

Межличностный конфликт проявляется по-разному. Чаще всего это проявление борьбы руководителей за ограниченные ресурсы, например рабочую силу. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Возможен конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт проявляется и как столкновение личностей: люди с разными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой происходит, если кто-либо нарушает нормы поведения, установленные группой. Например, кто-то хочет заработать побольше, но группа может считать чрезмерное усердие недопустимым. Подобный конфликт возникает, если человек имеет мнение, отличающееся от позиции группы.

Межгрупповой конфликт. Между группами также могут возникать конфликты. Частым примером такого конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов; нередко из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, хороший отдел сбыта ориентирован на быстрое обслуживание покупателей, а бухгалтерия — на тщательно документированный учет, который способен замедлить обслуживание.

Причинами конфликта в основном являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования, а также плохая коммуникация.

Распределение ресурсов, при котором большую долю ресурсов выделяют какому-то одному руководителю, подчиненному или группе, почти неизбежно ведет к конфликтам.

Взаимозависимость заданий может стать причиной конфликта, так как организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, и проблемы возникают при ненадлежащей работе одного подразделения или человека. Например, если один из нескольких инженеров, занятых разработкой проекта, не будет хорошо работать, другие сочтут, что это мешает им выполнять собственное задание. В результате может возникнуть конфликт между группой и нерадивым инженером.

Определенные типы организационных структур увеличивают вероятность конфликта. В организациях, где руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальнику более высокого уровня, возможность возникновения конфликта по структурным причинам уменьшается.

Различия в целях являются причиной конфликта, вероятность которого увеличивается по мере того, как в организации развивается специализация и она разбивается на подразделения. Специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

Различия в представлениях и ценностях служат причиной конфликтов, когда люди рассматривают

стороны дела, которые, по их мнению, важны для их группы и личных потребностей. Например, высококвалифицированный персонал научных лабораторий, конструкторских бюро, университетов, люди искусства высоко ценят свободу и независимость. Если начальники пристально следят за их работой, то это способствует проявлению различий в ценностях, что часто вызывает конфликты.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Некоторые люди постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово, создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Люди с весьма авторитарными, догматичными чертами характера скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках способствуют возникновению конфликтов.

Плохая коммуникация также является причиной и следствием конфликта. Плохая передача, искажение информации затрудняют взаимопонимание, а конфликт усугубляет эти затруднения. Если руководство не может своевременно довести до сведения подчиненных новые требования к результатам их труда, сопровождающиеся новой схемой оплаты труда, то это, скорее всего, приведет к конфликту. Его вызывают и неоднозначные критерии качества, неточное определение должностных обязанностей и функций сотрудников и подразделений.

В целом с точки зрения управления конфликтами в деятельности менеджера, как отмечают российские психологи (С.К. Рощин, А.Г. Ковалев, Н.В. Гришина и др.), страшен не сам по себе конфликт, а его деструктивный характер, приводящий к серьезному рассогласованию в работе всей организации*.

* См.: Розанова В., Беседина Н. Психологические особенности конфликтов// Управление персоналом. — 2000. — № 3.

Модель процесса конфликта представлена на рисунке 33. При существовании одного или более источников конфликта появляется возможность возникновения конфликтной ситуации, реакция на которую может быть разной. Стороны могут не захотеть усугублять ситуацию, и тогда конфликт не возникает. Люди часто не реагируют на конфликтные ситуации, если потенциальные выгоды участия в них не стоят их усилий. Но в большинстве ситуаций человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели, и тогда конфликт происходит. Следующая стадия процесса — это управление конфликтом.



Рис. 33

Функциональные последствия конфликта. Конфликт может быть решен таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к его разрешению. Это сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в работе: враждебность, несправедливость и подавление воли. Кроме того, стороны будут в дальнейшем больше расположены к сотрудничеству, а не к противостоянию.

Управляемый конфликт может уменьшить предрасположенность к единомыслию, что улучшает качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и оценки ситуации ведут к более точному ее пониманию, отделению симптомов от причин, разработке новых вариантов решений.

Дисфункциональные последствия конфликта. Неуправляемый конфликт может привести к следующим нежелательным последствиям:

- неудовлетворенности, плохому состоянию духа, росту текучести кадров, снижению производительности;
- меньшей степени сотрудничества в будущем;
- сильной преданности своей группе и непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
- появлению «синдрома врага» — представления о своих целях как положительных, а о целях другой стороны как отрицательных;
- сворачиванию взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличению враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещению акцента — приданию большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Таким образом, очевидно, что конфликтом нужно целенаправленно и грамотно управлять. Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией, которые можно разделить на две большие группы: структурные и межличностные (табл. 16).

Т а б л и ц а 16

Способы разрешения конфликтов

Структурные методы	Межличностные методы
Разъяснение требований к работе — установление и объяснение работникам правил, процедур, политики организации, требований к содержанию и результатам конкретной работы	Уклонение — стремление уйти от конфликта или стараться не попадаться в ситуации, провоцирующие возникновение конфликта
Координационные и интеграционные механизмы — установление иерархии полномочий, совершенствование информационного обеспечения деятельности, организация целевых групп и проведение совещаний между отделами	Сглаживание — стремление не демонстрировать признаки конфликта. В результате наступает внешнее спокойствие, хотя проблема остается и, скорее всего, возникнет новый конфликт
Установление общеорганизационных комплексных целей — реализация совместных усилий различных групп, направленных на достижение общей цели	Принуждение — попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, поэтому эффективен этот способ только в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными
Система вознаграждения — реализация эффективной системы вознаграждения усилий сотрудников, направленных на достижение общих целей, помощь другим группам	Компромисс — когда точка зрения другой стороны принимается с некоторыми изменениями, что дает возможность быстро разрешить конфликт, но лучше не использовать его на ранней стадии конфликта, так как это приведет к сокращению времени поиска альтернатив, а следовательно, может помешать решению проблемы
	Решение проблемы — признание различия во мнениях, поиск причин конфликта и разработка комплекса мер по устранению конфликта

Из таблицы 16 видно, что наиболее рациональным способом управления конфликтом является решение проблемы. В классической теории менеджмента разработана **методика разрешения конфликта** через решение проблемы, которая состоит в следующем:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того как проблема выявлена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- сосредоточьте свое внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- во время общения создавайте положительное отношение друг к другу, демонстрируя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Таким образом, в конфликтных ситуациях менеджеру следует умело и профессионально применять различные способы разрешения конфликтов с целью минимизации последствий конфликтов.

Стресс — обычное и часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, чрезмерный стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций.

Стресс, который влияет на решение проблем управления, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Психологические проявления стресса включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличностным отношениям. Физиологические признаки стресса — язва желудка, мигрень, гипертония, астма и боли в сердце. Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс ухудшает результаты деятельности организации. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на ведение дела и снижает качество трудовой жизни людей.

Причины стресса связаны с факторами работы и деятельности организации или событиями личной жизни человека.

Организационные факторы стресса — это чаще всего перегрузка или, напротив, слишком малая рабочая нагрузка в конкретный период времени. Вторым фактором является конфликт ролей, который возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования или когда различаются нормы неформальной группы и требования формальной организации. Третий фактор — неопределенность ролей, возникающая, если работник не уверен в том, чего от него ожидают. Четвертый фактор — неинтересная работа.

Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования друг к другу также могут вызвать стресс. Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например отклонений в температуре помещения, из-за плохого освещения или чрезмерного шума.

Личностные факторы связаны с сильными отрицательными, а иногда и положительными эмоциями от событий в частной жизни человека, которые далеко не всегда связаны с его работой.

Управление стрессами. Чтобы достичь высокой результативности и предотвратить стрессы в организации, руководители должны научиться справляться со своим стрессом.

Уменьшение вероятности возникновения стресса при управлении, нацеленном на высокую производительность труда, предполагает следующие меры:

1. Необходимо проводить оценку способностей, потребностей и склонностей подчиненных и выбор соответствующего объема и типа работы для них. Когда они добьются успеха при выполнении заданий, можно увеличить нагрузку, если они того желают. В определенных случаях можно делегировать полномочия и ответственность.

2. Следует разрешать подчиненным отказываться от выполнения какого-либо задания, когда у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо выполнить это задание, надо объяснять его важность и установить приоритеты.

3. Следует четко описать конкретные полномочия, ответственность и ожидаемые результаты, использовать двустороннюю коммуникацию и информирование подчиненных.

4. Надо использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Необходимо обеспечить надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Следует быть наставником по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Предотвращение стресса при работе возможно с помощью следующих методов:

1. Разработать систему приоритетов в работе и установить, что нужно сделать сегодня, в течение недели, а что только при наличии времени.

2. Научиться отказываться от заданий, когда загрузка достигает предела возможностей. При этом необходимо, относясь с уважением к начальнику, охарактеризовать важные задания, над которыми в настоящее время приходится работать. Если он настаивает на выполнении нового задания, выяснить, что можно отложить.

3. Наладить эффективные и надежные отношения с непосредственным руководителем, понимать его проблемы и помогать ему понимать ваши. Научить его уважать вашу работу и давать обоснованные поручения.

4. Не соглашаться с руководителем или кем-либо, предъявляющим противоречивые требования. Объяснять, что эти требования несовместимы, попросить провести совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы прояснить вопрос. Не занимать обвинительной позиции,

объяснять, какие проблемы порождают противоречивые требования.

5. Сообщайте руководителю или сотрудникам о том, что ожидания или стандарты оценки не понятны. Говорите, что неуверенны в конкретных, связанных с заданием вопросах и хотели бы обсудить эти вопросы с ними.

6. Обсуждайте отсутствие интереса к работе со своим руководителем, но не жалуйтесь. Объясняйте, что вы сторонник работы, требующей отдачи сил, и хотели бы принять участие в других видах деятельности.

7. Находите в каждые 45 мин или 1,5 часа несколько минут для отключения и отдыха, в которые старайтесь расслабиться и выкинуть работу из головы. Не обедайте на рабочем месте и не задерживайтесь на службе, когда работа закончена; уходя с работы, забывайте о ней до утра.

Соблюдение надлежащего режима питания, физкультура и достижение духовного равновесия снижают вероятность стресса.

Поскольку избежать стресса полностью никому не удастся, необходимо учиться вырабатывать у себя низкострессовый (нестрессовый) стиль жизни.

Различия между стрессовым и низкострессовым стилем жизни представлены в таблице 16.

Т а б л и ц а 16

Стили жизни

Стрессовый	Низкострессовый
Испытывает хронический, неослабевающий стресс	Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности
Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций	Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться
Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе	Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает достойное вознаграждение
Испытывает постоянную нехватку времени; слишком многое нужно сделать за данный отрезок времени	Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки»
Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий	Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться
Воспринимает жизнь как серьезную, очень трудную ситуацию; страдает отсутствием чувства юмора	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора
Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча	Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации; пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуаций; эффективно распределяет время

5.3. Руководство коллективом

5.3.1. Влияние, власть, лидерство

Большое влияние на управление в целом оказывает руководитель. Будучи лидером, руководитель способен эффективно управлять своими подчиненными, добиваясь выполнения ими поставленных задач.

Влияние определяют как *поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида*. Конкретные средства, с помощью которых одна личность влияет на другую, разнообразны: просьба, угроза увольнения и даже пистолет, направленный в грудь. Один человек способен влиять на других и с помощью только идей: примером может служить коммунистическая идея.

Руководители должны оказывать влияние таким образом, который легко предсказать и который

ведет не просто к принятию конкретной идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен укреплять и применять власть.

Влияние путем убеждения основано на силе примера. Убеждение доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель должен прибегнуть к логике, сильным эмоциям.

Убеждение может быть **эффективным**, если руководитель заслуживает доверия. Аргументируя что-либо, он обязан учитывать интеллектуальный уровень слушателя, доводы не должны быть слишком сложными или упрощенными. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его подчиненных.

Влияние путем убеждения будет эффективным, если:

- точно определить потребности слушателя и обращаться к ним;
- начинать разговор с мысли, которая обязательно понравится слушателю;
- стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности;
- просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки;
- говорить уважительно, сообразуясь с интересами слушателей;
- стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные в конце, имеют наибольшее влияние на слушателей.

Достоинства и недостатки влияния путем убеждения. Главные недостатки — медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем для издания приказа, подкрепленного властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, убедить слушателя, возможно, не удастся. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо убеждать вновь. Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего, не нужно будет контролировать, так как в этой ситуации он постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями.

Влияние через участие в управлении гораздо эффективнее, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя. Руководитель направляет усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть руководителя и энергия исполнителя могут быть объединены в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому такой подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Обычно, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но работники, которые не любят неопределенность и не склонны к индивидуализму, предпочитают жестко контролируемые ситуации.

Руководитель должен быть достаточно сильным, чтобы побуждать других к работе, желательно вдохновенной, направленной на достижение целей организации. Этого можно добиться, зная *условия эффективного влияния*:

- потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной;
- человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности;
- человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет за собой удовлетворение или неудовлетворение потребности;
- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия могут оправдать ожидания руководителя.

Власть — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например работников других подразделений и организаций, клиентов. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будут полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение

власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет должным образом управлять организацией.

Баланс власти. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Власть подчиненных. Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных: они допускают некоторые нарушения тюремных правил заключенными в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своих полномочий в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать *разумный уровень власти, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности*. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

Руководитель обладает властью над своими подчиненными в результате их зависимости от него в заработной плате, удовлетворении социальных потребностей, предоставлении работы и т.п. Но и подчиненные обладают определенной властью над руководителем: получение информации, неформальные контакты, желание или нежелание выполнять работу.

Эффективный руководитель должен пользоваться своей властью в разумных пределах, чтобы у подчиненных не возникло желания проявить свою власть, что могло бы снизить эффективность управления, т.е. необходимо поддерживать баланс власти, добиваться выполнения поставленных целей и не вызывать неподчинения коллег.

Т а б л и ц а 17

Классификация власти

Вид власти	Сущность данного вида
Основанная на принуждении	Базируется на убеждении подчиненного в том, что руководитель, имеющий власть, может помешать удовлетворению какой-либо потребности или произвести другие нежелательные действия
Основанная на вознаграждении	Подчиненный верит, что руководитель обладает возможностью удовлетворить его потребности
Экспертная власть	Подчиненный убежден, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности
Эталонная власть	Руководитель обладает свойствами, вызывающими у исполнителя желание ему подражать
Законная власть	Подчиненный верит, что руководитель имеет право приказывать, так как находится на более высоком уровне управленческой иерархии. Законность власти основана на делегировании полномочий по управлению

Определенной долей власти в отношении других руководителей обладают руководители, от которых зависит получение информации, сырьевых ресурсов, оборудования. Если руководитель контролирует то, в чем заинтересован подчиненный, он обладает над ним властью, которая заставляет нижестоящего действовать в нужном направлении. По сути власть держится на потребностях исполнителя. Выполняя указания руководителя, подчиненный или удовлетворяет свои потребности, или же знает, что они будут удовлетворены после выполнения этих указаний. В процессе управления происходит взаимопонимание между обладателем власти и ее исполнителем. Если такое взаимопонимание не происходит, цель управления не достигается. Существуют различные виды власти (табл. 17).

Власть, основанная на принуждении, ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворения потребности (защиты, любви, уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. При длительном ее применении появляются скованность, отчуждение, происходит текучесть кадров.

Влияние через страх — так представляют себе власть, основанную на принуждении, люди, критикующие ее. Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в ситуациях отсутствия насилия страх является распространенной причиной того, почему люди позволяют на себя влиять.

Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Недостатки влияния через страх связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой, а это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности труда или даже к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

В условиях экономической нестабильности и снижения жизненного уровня трудящихся самой эффективной является **власть, основанная на вознаграждении**, хотя это один из самых старых, но действенный способ влияния на других людей. Согласно мотивационной теории ожидания, исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель. В этом случае наблюдается положительное подкрепление воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительскую деятельность подчиненного. Степень влияния вознаграждения определяется пониманием его ценности. Естественно, что для разных исполнителей восприятие ценности будет различным. Величина вознаграждения должна восприниматься равнозначной степени влияния руководителя.

Недостатки положительного подкрепления состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действительна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это. На практике такое не всегда достижимо, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того, часто бывает трудно определить, что же сочтут наградой. Поскольку деньги или более престижная должность не всегда оказывают необходимое влияние, то руководитель должен уметь использовать и другие формы власти.

В формально организованных структурах преимущественно используется **законная власть**. Традиционно люди подчиняются начальникам, занимающим определенные должности, т.е. подчиненный реагирует не на личность, а на должность. В этом случае имеет место подчинение системе в целом.

Власть, основанная на традиции, строится на том, что руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Она действительна при условии, если исполнитель осознает, что руководитель способен удовлетворить его потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

В течение тысячелетий культурная традиция многих стран укрепляла власть начальства. Однако высокообразованные люди и молодежь меньше склонны признавать авторитеты.

Недостатки власти, основанной на традиции, обусловлены тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изменениям внешней среды. Например, молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какой-то вид деятельности, приходится сталкиваться с заключениями типа: «Мы всегда делали так, все было хорошо, и ничего менять не будем».

Особо следует выделить **власть примера (эталонную власть)**, основанную на свойствах личности руководителя и носящую название харизмы. *Харизма* — это влияние, базирующееся на личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Власть примера, харизматическое влияние определяется личным влечением к лидеру, отождествлением личности исполнителя с ним, а также потребностью исполнителя в близости к лидеру и уважении.

Исполнитель представляет, что у него много общего с лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим, вызовет одобрение и уважение.

Укажем, что же характеризует харизматическую личность:

- обмен энергией — создается впечатление, что личность излучает энергию и заряжает ею окружающих людей;
- внушительная внешность — харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен;
- независимость характера — такие люди не полагаются на других;
- хорошие риторические способности, умение говорить, способность к общению;
- восприятие восхищения своей личностью без надменности или себялюбия;
- достойная и уверенная манера держаться, собранность и умение владеть ситуацией.

Разновидностью власти является **власть, основанная на вере исполнителя в то, что руководитель обладает знаниями и способностью удовлетворять потребности**. Это экспертная власть, к ней также относится власть специалистов.

Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть благодаря своим явным достижениям.

Сотрудник может использовать экспертную власть в организации, если остальные считают, что он имеет информацию и идеи, которые, по их представлению, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже не обладая формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руководитель будет употреблять власть, чтобы передать его решения остальным членам организации.

Ограниченность метода разумной веры. Разумная вера не всегда устойчива, ее воздействие достаточно медленное по сравнению со слепой верой, а формирование требует длительного времени. Специалисты годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Однако это не означает, что разумная вера слабее других форм влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает.

Личностные теории указывают на то, что руководитель должен быть лидером, т.е. обладать некоторым набором черт, необходимых для эффективного руководства.

Лидерство — это целенаправленное влияние на людей (ведомых), для того чтобы объединить их усилия ради достижения цели, которую все они разделяют. В теории менеджмента под лидерством понимают способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Классики менеджмента считали, что большинство людей стремятся принадлежать к определенной целенаправленной группе, например: компании, церкви или гражданскому клубу. В силу того что лишь немногие могут быть лидерами, можно предположить, что большинство людей хотят, чтобы их вели, и в качестве ведомых чувствуют себя комфортно. Ведомым хочется верить, что их дело находится в надежных руках, тогда как лидеры должны преодолевать искушение сваливать на других вину за свои неудачи.

Хорошие лидеры коммуникабельны, имеют чувство юмора, они, как правило, отличные учителя. Лидерами становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Руководитель является лидером совершенно независимо от формальной должности в иерархии. Под лидером понимают личность, эффективно осуществляющую формальное и неформальное руководство.

Первостепенный интерес представляет руководитель организации — человек, который одновременно является лидером и управляющим своими подчиненными. Он побуждает других выполнять работу, порученную организацией. Лидерство основывается на влиянии, оказываемом через просьбу, пожелание, распоряжение, приказ, мнение, идею. Другими словами, используется власть — возможность влиять на поведение других. Обладая полномочиями, но не имея власти, руководитель не может эффективно управлять.

В теории управления используются *три подхода к определению эффективности лидерства*: подход с позиции личных качеств; поведенческий подход; ситуационный подход.

К личным качествам лидера, определяющим эффективное влияние на подчиненных, относятся: высокий уровень интеллекта и знаний, честность, правдивость, инициативность, юридическое и экономическое образование, уверенность в себе. Однако нельзя говорить о сумме конкретных качеств, которые обязательно дадут эффективный результат в управлении. Исследования показали, что в

различных ситуациях лидеру необходимо использовать свои разные качества, а следовательно, по-разному влиять на подчиненных.

Сторонники поведенческого подхода считают, что эффективность влияния определяется не личными качествами лидера, а обобщенными видами поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленных целей, т.е. стилем руководства.

Но нельзя забывать и о других факторах. Личные качества руководителя и его поведение определяют успех с учетом потребностей и личных качеств подчиненных, характера задания, воздействия окружающей среды. Необходим ситуационный подход к определению лидерства — личные качества руководителя и стиль поведения должны соответствовать определенной ситуации.

Личностный подход. Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если эти качества выявить, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями. Некоторые из них — уровень интеллекта и знаний, привлекательная внешность, честность, здравый смысл, инициативность, хорошее образование, высокая степень уверенности в себе.

Исследования показывают, что, с одной стороны, лидеры, как правило, отличаются высоким интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что обладает некоторым набором *личных* свойств.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Данный подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации. Его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один *оптимальный* стиль руководства. Однако наилучшего стиля руководства не существует, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.

Ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям: руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

5.3.2. Методы и стили управления

Метод управления представляет собой систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность управляющей и управляемой систем.

Методы управления — это способы и приемы воздействия руководителя на коллектив для более эффективного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед ним задач. На коллектив можно воздействовать двумя основными способами: принуждением и побуждением (мотивацией). В первом варианте коллектив заставляют выполнять то, что от него требуется, во втором — он практически сам выполняет требуемое, поскольку в этом заинтересован.

В зависимости от преобладания тех или иных способов можно определить и методы руководства (с известной степенью допуска) (рис. 34).



Рис. 34

Регламентирующие методы образуют группу *организационно-административных методов* (их называют также организационно-распорядительными, директивными, правовыми, властными и т.д.). Сущность организационно-административных методов заключается в том, что они предполагают прямое, целенаправленное воздействие на управляемый объект посредством директивных актов руководства (приказов, инструкций, распоряжений). При этом должно быть обеспечено беспрекословное выполнение приказов, распоряжений и указаний руководителей в рамках закона.

В основном эти дисциплинарные методы воздействуют на поведение работников через положительные и отрицательные стимулы, т.е. через поощрение и наказание. Положительные стимулы: похвала, одобрение, поощрение. Отрицательные стимулы: критика, взыскание, порицание.

Сегодня наиболее эффективными являются поощряющие, положительные стимулы, так как только они способствуют росту производительности труда.

Поощрение — это социальное одобрение и признание, цель которых закрепить достигнутые работником результаты и стимулировать его к еще более высоким.

Наказание — социальное неодобрение, направленное на устранение имеющихся недостатков в деятельности работника и их осуждение.

К организационно-административным (распорядительным) методам управления относятся:

метод руководства на основе инструкции и контроля (*management by control and direction*). При данном методе руководители не делегируют своих полномочий подчиненным. Это яркий пример авторитарного стиля руководства. Активность подчиненных подавлена и не развивается. Но и этот метод может дать хороший результат в том случае, если цели четко *определены*, ресурсы имеются, технология отработана и требуется только четкая и качественная работа;

метод руководства на основе делегирования (*management by delegation*). Смысл и задача этого метода — перевести руководство и ответственность на более низкий уровень. То, что может решаться на низких уровнях, то и должно там выполняться, но при этом необходимо создание эффективной системы контроля.

Стимулирующие методы можно разделить на две группы: экономические (материально стимулирующие) и социально-психологические (воспитательные, морально стимулирующие). Все эти методы носят характер косвенного воздействия на коллектив.

К *экономическим методам* относятся методы материального стимулирования, которые учитывают личный вклад работника в конечные результаты организации. Это зарплата, премии, различные надбавки, дополнительные льготы работникам.

В последние годы возрастает значимость *социально-психологических методов*, так как менеджеры стремятся использовать не только физический, но и психологический, эмоциональный потенциал работников, их творческие и организационные способности. Психологические методы нацелены прежде всего на повышение мотивации и заинтересованности работников в своем труде, согласование целей личности с целями фирмы, формирование общих ценностей.

К стимулирующим (мотивационным) методам управления относятся:

метод руководства посредством мотивации (*management by motivation*), основанный на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей человека с целями организации, которая становится для него родным домом;

метод руководства, нацеленного на результаты (*managing for results*), разработанный Питером Дракером. В основе этого метода — определение результатов при децентрализованной системе руководства, т.е. каждому подразделению предписывается достижение конкретных результатов. Руководитель такого подразделения должен возложить на себя следующие обязательства:

- вносить соответствующий вклад в получение экономических результатов;
- брать на себя ответственность за концентрацию усилий в использовании благоприятных возможностей с целью получения значимых результатов;
- быть приверженным систематическому, целенаправленному и организованному выполнению экономических задач на своем участке работы и фирме в целом.

Названные методы руководства тесно связаны и практически не могут быть использованы изолированно друг от друга. Тем не менее реально применяемые методы можно классифицировать по вышеупомянутым группам в зависимости от преобладания того или иного способа воздействия на коллектив.

В практике управления организационно-административные, экономические, социально-психологические методы используются не изолированно, а гибко, в сочетании, в зависимости от ситуации, особенностей персонала, вида деятельности организации. Во многом специфика применения того или иного метода управления зависит от стиля управления конкретного менеджера.

Стиль — совокупность приемов и методов работы руководителя в его повседневной деятельности; виды поведения по отношению к подчиненным для оказания на них влияния и побуждения к достижению целей организации. Стиль руководства связан с личными качествами, характерными чертами руководителя и является его профессиональной характеристикой.

На практике можно наблюдать различные стили управления, вплоть до полного попустительства.

Каждый лидер — уникальная личность, использующая в своей деятельности особые стили и методы управления, поэтому их не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории, скорее, стиль данного руководителя может быть в большей степени соотнесен с какой-либо общей моделью. Стили руководства можно классифицировать (рис. 35).

Авторитарный лидер в управлении авторитарен, он обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и навязывает ее. Авторитарный лидер апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал такой стиль «теорией X», согласно которой: люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; у них нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; больше всего люди хотят защищенности; чтобы заставить их трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.



Рис. 35

Автократ как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений; чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, угрожать. Когда он избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, это благосклонный автократ, проявляющий активную заботу о настроении и благополучии подчиненных.

Демократичный лидер предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: в принадлежности, автономии и самовыражении, он избегает навязывать свою волю подчиненным.

Представления демократа МакГрегора назвал «теорией Y». Демократ предполагает, что: труд — процесс естественный и, если условия благоприятные, люди стремятся принимать на себя ответственность; когда люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо жесткого контроля за подчиненными в процессе их работы руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей группы целям организации и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ресурсы.

Демократичный лидер пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, способствует тому, чтобы они понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи, помогает созданию атмосферы открытости и доверия, чтобы подчиненные, не стесняясь, могли обратиться к руководителю за помощью.

Различают стили управления в зависимости от сосредоточения на работе и/или на человеке.

Руководитель, сосредоточенный на работе и ориентированный на решение производственных задач, прежде всего заботится о планировании работы и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Например, как известно, Ф. Тейлор строил работу технически

эффективно и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли нормы, определяемые с учетом измерения рекордного уровня производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на человеке, наибольшее внимание уделяет повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: способствует развитию взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки. Такой руководитель считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. Исследования показывают, что стиль многих руководителей сориентирован одновременно и на работу, и на человека.

Классификация Лайкерта предполагает наличие четырех базовых систем стиля лидерства, различающихся по степени авторитарности. Расположим их по степени уменьшения уровня авторитарности:

- эксплуататорско-авторитарная;
- благосклонно-авторитарная;
- консультативно-демократическая;
- основанная на участии.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи.

Двухмерная трактовка стилей лидерства. Поведение руководителя можно классифицировать по двум параметрам: 1) вниманию к формированию структуры деятельности и 2) к подчиненным.

Функции формирования структуры выражаются в том, что руководитель:

- распределяет роли между подчиненными;
- расписывает задания и объясняет требования к их выполнению;
- планирует и составляет графики работ;
- разрабатывает подходы к выполнению работ;
- беспокоится о выполнении задания.

Внимание к подчиненным выражается в том, что руководитель:

- участвует в двустороннем общении;
- допускает участие подчиненных в принятии решений;
- общается в одобрительной и неугрожающей манере;
- дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, именно по этой причине исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо простую теорию. Используя ситуационный подход к лидерству, руководители при соответствующей подготовке смогут научиться выбирать стиль, соответствующий ситуациям, в которых они могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для деятельности организации.

Кроме указанных методов управления можно отдельно выделить **метод руководства по Питерсу — Уотермену («Схема 7-С Маккинси»)**.

Т. Питерс и Р. Уотермен вместе работали в ведущей фирме по управленческому консультированию «McKinsey and Company». Они — авторы книги «В поисках превосходства», распространенной по миру тиражом 5 млн экземпляров, одной из наиболее популярных книг по менеджменту.

Питерс и Уотермен сосредоточились на изучении крупных компаний с годовым оборотом более 1 млрд долл. и более 20-летним сроком существования. Из «Форчун-500» — списка крупнейших американских компаний были выбраны 43, которые удовлетворяли ряду критериев производительности. Они имели показатели роста и результатов за 20-летний период выше среднеотраслевых; кроме того, они осуществляли непрерывные нововведения в ответ на изменения рынка. Среди выбранных компаний, которые должны были считаться «превосходными», были такие ведущие корпорации, как Boeing, Hewlett Packard, IBM, Johnson & Johnson, McDonald's, Proctor & Gamble и 3M.

Питерс и Уотермен вместе со своими коллегами Р. Паскалем и А. Атосом развили ряд концепций процессов, происходящих в организациях, которые стали известны как «Схема 7-С Маккинси». Это ряд взаимосвязанных аспектов организаций, начинающихся с буквы С: структура, стратегия, системы (и процедуры), стиль (управление), способность (квалификация — корпоративная сила), сотрудники (люди) и совместные ценности (культура). На основе этой схемы Питерс и Уотермен разработали *комплексный метод руководства компаниями*, включающий восемь составляющих.

1. *«Пристрастие к действиям»*. Хотя «превосходные» компании могут быть аналитическими в подходах к принятию решений, они не парализованы анализом. Они используют подходы «можем сделать» и «давайте попробуем», которые благоприятствуют экспериментированию. Руководители не полагаются на формальные информационные контрольные системы. Они выходят из офиса и вступают в неформальное общение с подчиненными («управление путем блуждания вокруг»), как это называют на Hewlett Packard.

2. *«Ближе к покупателю»*. «Преисходные» компании предлагают хорошую продукцию потому, что они не рассматривают покупателей как кровожадных надоедливых субъектов, которых лучше игнорировать. Они регулярно выслушивают своих покупателей, от которых зачастую получают некоторые отличные производственные идеи. Они одержимы идеей обслуживания покупателей. IBM, например, обучает своих продавцов быть не просто продавцами, а «решателями покупательских проблем».

3. *«Автономия и предпринимательство»*. Инновационные компании выращивают многих лидеров и инноваторов в самой организации. 3M, например, — это муравейник из «производственных чемпионов», которым разрешено быть творческими, и тех, кто спокойно пытается сделать их идеи успешными. Высшее руководство компании осуществляет мягкий контроль так, чтобы каждый не чувствовал себя стесненным. Оно поддерживает практический риск и поощряет внутреннюю конференцию, внедряет большое число нововведений в процессе работы и допускает, что многие из проектов неизбежно провалятся, таким образом обеспечивая достижение успеха ряда приоритетных проектов.

4. *«Продуктивность через людей»*. «Преисходные» компании рассматривают обычных членов организации как основной источник качества продукции и производительности. McDonald's, например, сравнивает хорошо работающий ресторан с побеждающей баскетбольной командой и всегда обращается к сотрудникам как к членам команды. Они убеждены, что старшие руководители должны быть «на поле», уделяя внимание сотрудникам, их обучению, стандартам предлагаемых услуг. Они много работают по ограничению корпоративного управления, будучи убежденными, что чем оно слабее, тем лучше.

5. *«Участвовать в деятельности, будучи движимыми ценностями»*. Основная философия «преисходных» компаний — разделение ценностей фирмы всеми участниками — может звучать очень легко и абстрактно, но она имеет гораздо большее отношение к их достижениям, чем экономические ресурсы, технологическое развитие, организационная структура или система контроля. Все эти факторы должны меняться на протяжении лет, но философия фирмы должна устанавливаться и поддерживаться на всех уровнях управленческой иерархии. Ясное понимание и распространение системы ценностей, вероятно, являются наиболее важным ключом к преисходству. Менее успешные фирмы не знают, какие у них ценности, или имеют набор целей, но, видимо, вдохновляются только количественными целями (например, доходы по акциям, темпы роста). Это может мотивировать 10, 50 и даже 100 высших руководителей, но крупные фирмы должны распространять четкие ценностные установки по всей организации. Например, это может быть убеждение в том, что фирма является лучшим производителем (является ли ее продукцией самолет, гамбургер или рекламная компания) и предоставляет наивысшее качество обслуживания.

6. *«Придерживаться объединения»*. «Преисходные» компании не желают становиться конгломератами. «Никогда не приобретай бизнес, который не умеешь вести» — так советовал уходящий в отставку президент фирмы Johnson & Johnson своему последователю. «Преисходные» компании развиваются преимущественно путем внутренне обусловленной диверсификации, делая один управляемый шаг в единицу времени.

7. *«Простая форма и небольшой управленческий персонал»*. Какими бы большими эти компании ни были, основополагающие структурные формы и системы элегантно просты. Управленческий персонал высшего уровня невелик: административный персонал корпорации чуть больше 100 человек управляет предприятием стоимостью во много миллиардов долларов. Сложные структуры, которые затеняют

линии руководства, такие, как матричная организация, избегаются. Используются прямолинейные формы деления с подразделениями по проектам, включающим в себя все функции бизнеса. Отпочкование успешных новых направлений производства в отдельные подразделения поощряется и вознаграждается.

8. «*Одновременное свойство привязывания-отвязывания*». «Превосходные» компании одновременно централизованные и децентрализованные. Большой частью они предоставляют автономию низовым подразделениям, командам по развитию продукции, магазинам. Одновременно они фанатичные централисты нескольких базовых ценностей, которые они считают ключевыми для предприятия: качество, надежность, действенность, регулярная нормальная коммуникация, быстрая обратная связь.

Также отдельно можно выделить *национальные особенности* в применении тех или иных методов управления, в частности *метода руководства по Оучи (теория Z)**.

* Более подробно см. в разделе 8 учебника.

Раздел 6. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОТДЕЛЬНЫХ ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6.1. Инновационный менеджмент

6.1.1. Сущность и задачи инновационного менеджмента

В условиях рыночной экономики организации все больше осознают необходимость разработки новых товаров и услуг и связанные с этим выгоды. Срок жизни ныне существующих товаров сокращается, их приходится заменять новыми.

Однако новинка может потерпеть неудачу. Риск, связанный с новаторством, велик, но столь же велики и связанные с ним материальные выгоды. Залогом успешной инновационной деятельности служит создание добротной организационной структуры для работы с идеями новых товаров, проведения серьезных исследований и принятия обоснованных решений на каждой стадии создания новинки. Решение этих задач является объектом изучения инновационного менеджмента.

Инновационный менеджмент — вид научно-технической, социально-экономической, а также предпринимательской деятельности, направленной на достижение целей организации на основе эффективной организации инновационных процессов, а также реального использования ресурсов.

Инновационный менеджмент представляет собой сочетание различных функций (маркетинг, планирование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических вопросов взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы, требующих обеспечения большого спектра задач. Как уже отмечалось, система менеджмента охватывает всю управленческую деятельность фирмы, поэтому во времени ее можно разделять на две части: формирование стратегии фирмы; оперативное управление реализацией стратегии.

Инновационный менеджмент является составной частью формирования стратегий фирмы.

Специфика инновационного менеджмента заключается в том, что это единственный в своем роде процесс, объединяющий науку, технику, экономику, предпринимательскую деятельность и управление в единое целое.

Предметом инновационного менеджмента является изучение специфических факторов, воздействующих на инновационные процессы, а также наиболее эффективных форм организации этих процессов.

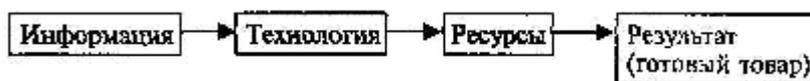


Рис. 36

Задачи инновационного менеджмента: изучение состояния сферы хозяйственной деятельности и хозяйствующих систем, осуществляющих нововведение (характер конкуренции); изучение специфики самого инновационного процесса. О процессе инновационного менеджмента дает представление рисунок 36.

Определяющими причинами внедрения новых технических и технологических решений являются:

– изменение структуры исходных материалов, энергии (с одной стороны, ухудшается качество

добываемого сырья, повышается цена традиционных энергоносителей, с другой — появляются новые материалы и источники энергии);

- рост масштабов производства (наращивание объемов производства в рамках традиционных технологических решений влечет угрозу окружающей среде);
- изменение требований персонала к условиям труда (рост квалификации сопровождается повышением требований к качеству и составу труда);
- повышение конкурентоспособности, качества и надежности товаров.

Формы внедрения нововведений соответствуют их виду. Выделяют *эволюционные и радикальные нововведения*. В зависимости от глубины вносимых изменений выделяются шесть групп нововведений: сохранение и обновление существующих функций; перегруппировка составных частей системы с целью улучшения ее функционирования; изменение элементов системы с целью их приспособления; изменение базовых свойств системы; изменение концепции деятельности; изменение результатов системы.

При внедрении нововведений фирмой выбирается одна из типовых *инновационных стратегий*:

- наступательная стратегия (ориентация на рыночные перспективы и новые области рынка);
- защитная стратегия (выход на рынок только после конкурента и анализа результатов его деятельности);
- поглощающая стратегия — лицензирование (покупка нововведения у других компаний);
- промежуточная стратегия (заполнение ниши между конкурентами, избегая прямой конфронтации);
- создание рынка (применение нововведений, серьезно уменьшающих размеры рынка);
- разбойничья стратегия (применение нововведений, серьезно уменьшающих размеры рынка);
- привлечение специалистов (команды специалистов-разработчиков).

Выделяют *двухэтапный процесс распространения нововведений*. На первом этапе одна-две организации (ранние новаторы) внедряют новшество, опираясь на научные разработки, на втором этапе масса организаций (поздние новаторы) внедряет новшество, учитывая опыт первых.

Различают понятия инновации и нововведения. *Инновация* — объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога (рис. 37). *Нововведения* в отличие от инноваций могут быть не столь существенными, основанными на собственных исследованиях фирмы.

Разработка нововведения может осуществляться различными *организационными структурами*: внутрифирменной сетью подразделений по научным исследованиям; временными научно-техническими коллективами или подразделениями; специальными независимыми исследовательскими фирмами; государственными научными центрами; технопарками при высших учебных заведениях.

В крупном концерне организуется система подразделений, управляющих разработкой нововведений. В их числе могут быть отделы базисных и прикладных исследований, научно-технического прогнозирования, экспериментальные цеха, исследовательские лаборатории, вычислительный центр.

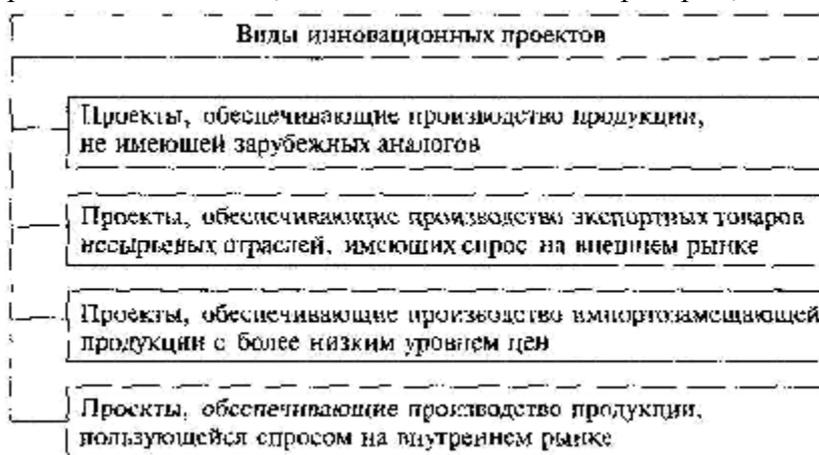


Рис. 37

Для разработки и внедрения нововведения может быть создано специальное объединение. Его организационным центром будет «главный партнер» — владелец патентов и изобретений, распорядитель средств и доходов; в состав объединения вовлекаются крупные предприятия, малые фирмы, учебные и научные заведения. Целью подобного объединения оказывается внедрение конкретного нововведения с соответствующим обеспечением новым оборудованием, технологией,

подготовленными кадрами.

Источником средств для разработки и реализации нововведений может быть: прибыль предприятия, заемные средства, государственные научные программы.

Государство обычно разрабатывает системы мер, стимулирующих предприятия к внедрению нововведений. К ним относятся: поддержка фундаментальных научных исследований, предоставление налоговых льгот, организация государственного фонда инвестиционной поддержки, поддержка информационных баз научной информации.

6.1.2. Основные этапы разработки инновационной политики фирмы

Инновационная политика обеспечивает успешное функционирование системы «маркетинг — техническая политика», в которой роль маркетинга заключается в информационном обеспечении, а также в формировании системы оценки достигнутых результатов и участия в определении главных целей.

Основные этапы разработки и осуществления инновационной политики показаны на рисунке 38.

При проведении инновационной политики используются различные *стратегии обоснования продукции*: на базе собственных разработок; через покупку и освоение лицензии; обновление путем организации совместных разработок (на двусторонней или многосторонней основе).

При разработке инновационной политики можно использовать ряд *принципов отбора первоочередных нововведений*:

- принцип важности;
- принцип заполнения вакуума (ценность и практичность не всегда определяются абсолютной технической новизной; иногда промышленность нуждается не в новых, а в необходимых технических решениях, без которых тормозится развитие действующего оборудования и технологических процессов);
- принцип отрыва показателей (разработка может не отличаться оригинальностью, но давать значительно лучшие эксплуатационные характеристики; часто для замены действующего оборудования требуется убедительное превосходство);
- принцип минимума капитальных вложений (шансов на внедрение тем больше, чем меньше *новые решения требуют* капитальных вложений);
- принцип экологичности (повышенным спросом пользуются разработки, снижающие объем выбросов, отходов, требующие меньшей площади, обеспечивающие снижение ресурсоемкости процессов).

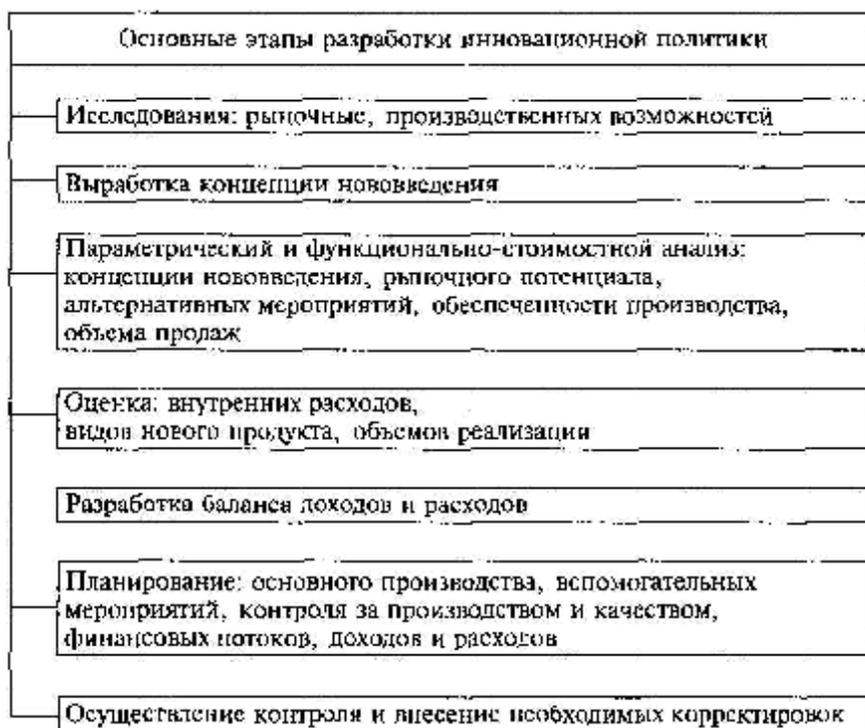


Рис. 38

Основные этапы создания нового продукта (услуги):

I. **Проведение анализа перспектив создания нового продукта** (услуги):
анализ и оценка резервов мирового опыта по созданию новых конкурентных товаров;
анализ некоторых технических решений по новым товарам (услугам);
анализ этапов создания новых изделий с использованием методов маркетинга;
использование маркетинга при формировании оптимальной научно-технической политики предприятия.

II. **Планирование нового продукта** (услуги). Процесс планирования включает в себя семь этапов.

1. **Генерация идей** — систематический поиск новых решений. Компания обычно должна располагать большим количеством их для того, чтобы найти среди них несколько хороших. Поиски идей нового продукта должны вестись систематически, а не от случая к случаю.

2. **Оценка продукции**. Специалисты описывают продукт, целевой рынок и конкуренцию, оценивают размеры рынка, цену продукта, сроки и издержки его разработки, затраты на производство и норму прибыли.

3. **Проверка концепции**. Проводится на группе целевых клиентов. Концепции нового продукта могут быть описаны словесно или графически. Без предварительного тестирования проект иногда оказывается катастрофически убыточным, что приводит к банкротству.

4. **Экономический анализ**. Включает прогноз объемов продаж, издержек и прибыли и служит для того, чтобы определить, удовлетворяют ли эти показатели целям компании. Если такое соответствие присутствует, то дальнейшее движение продукта может переходить на следующую стадию.

5. **Разработка продукции**. Создается образец нового продукта, существовавший прежде как словесное описание, рисунок или макет. Эта стадия покажет, можно ли превратить идею продукта в реально функционирующий продукт.

6. **Пробный маркетинг**. Оценивает продукт и полную программу маркетинга в подлинной рыночной обстановке. Оцениваются сам продукт, стратегия его позиционирования, реклама, распределение, цена, торговая марка, упаковка и бюджет. Используется для того, чтобы узнать, как реагируют потребители и торговые посредники на появление, потребление и продажу нового продукта.

7. **Коммерческая реализация**. При выходе на рынок с новым товаром фирма должна решить, когда, где, кому и как его предложить.

III. **Осуществление контроля за реализацией продукции**. Проведение регулярных маркетинговых исследований с целью внесения коррективов в продукт (услугу).

6.2. Финансовый менеджмент

6.2.1. Понятие, цели, задачи и функции финансового менеджмента

Производственная деятельность предприятия является по своей сути причиной, вызывающей такое следствие, как финансовые отношения. В свою очередь, финансовые отношения являются причиной, вызывающей движение финансовых потоков. В процессе движения денежных потоков происходит формирование и использование денежных фондов (финансовых ресурсов) предприятия.

Финансовый менеджмент можно рассматривать как науку управления финансами и финансовыми отношениями предприятия, направленную на достижение стратегических и тактических целей предприятия.

С позиции общего менеджмента **финансовый менеджмент** — процесс разработки и реализации управленческих решений по формированию, распределению и эффективному использованию финансовых ресурсов предприятия с целью повышения его рыночной стоимости.

Финансовый менеджмент, как и любая система управления, включает в себя объект и субъект управления.

Объект финансового менеджмента определяется в научной литературе по-разному. *Объектом финансового менеджмента* в широком плане являются финансы предприятия как экономические денежные отношения (финансовые отношения), связанные с образованием и использованием денежных фондов (рис. 39). Следовательно, финансовые отношения и денежные фонды являются объектом управления финансами предприятия. Причем денежные фонды, в свою очередь, сами являются объектом финансовых отношений.

Субъект финансового менеджмента может быть рассмотрен как совокупность отдельных людей и служб, которые, подготавливая и реализуя финансовые решения в организации, осуществляют

управление финансовой деятельностью, т.е. это организационная подсистема, обеспечивающая управление финансовыми ресурсами.

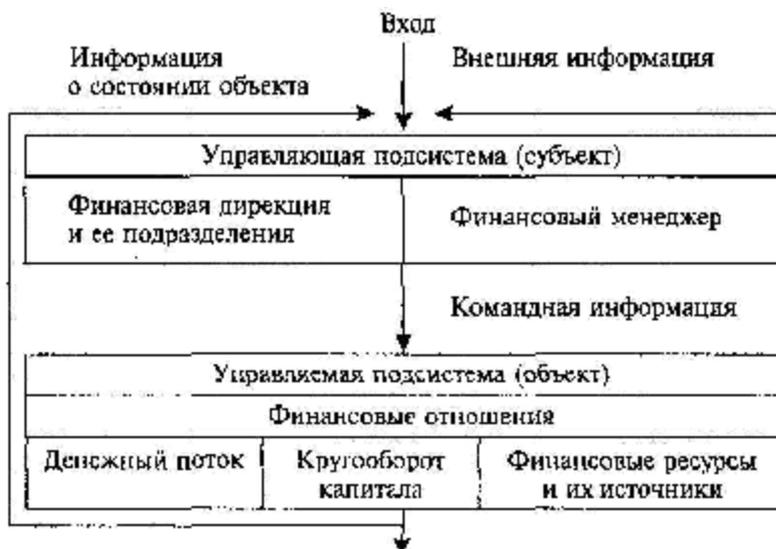


Рис. 39

Главной интегральной целью финансового менеджмента, отражающей различные характеристики деятельности предприятия, является рост его рыночной стоимости, или рост благосостояния его собственников. Главная цель финансового менеджмента непосредственным образом связана с его принципами и задачами (рис. 40).

Субъекту управления финансами предприятия присущи определенные функции (рис. 41).



Рис. 40

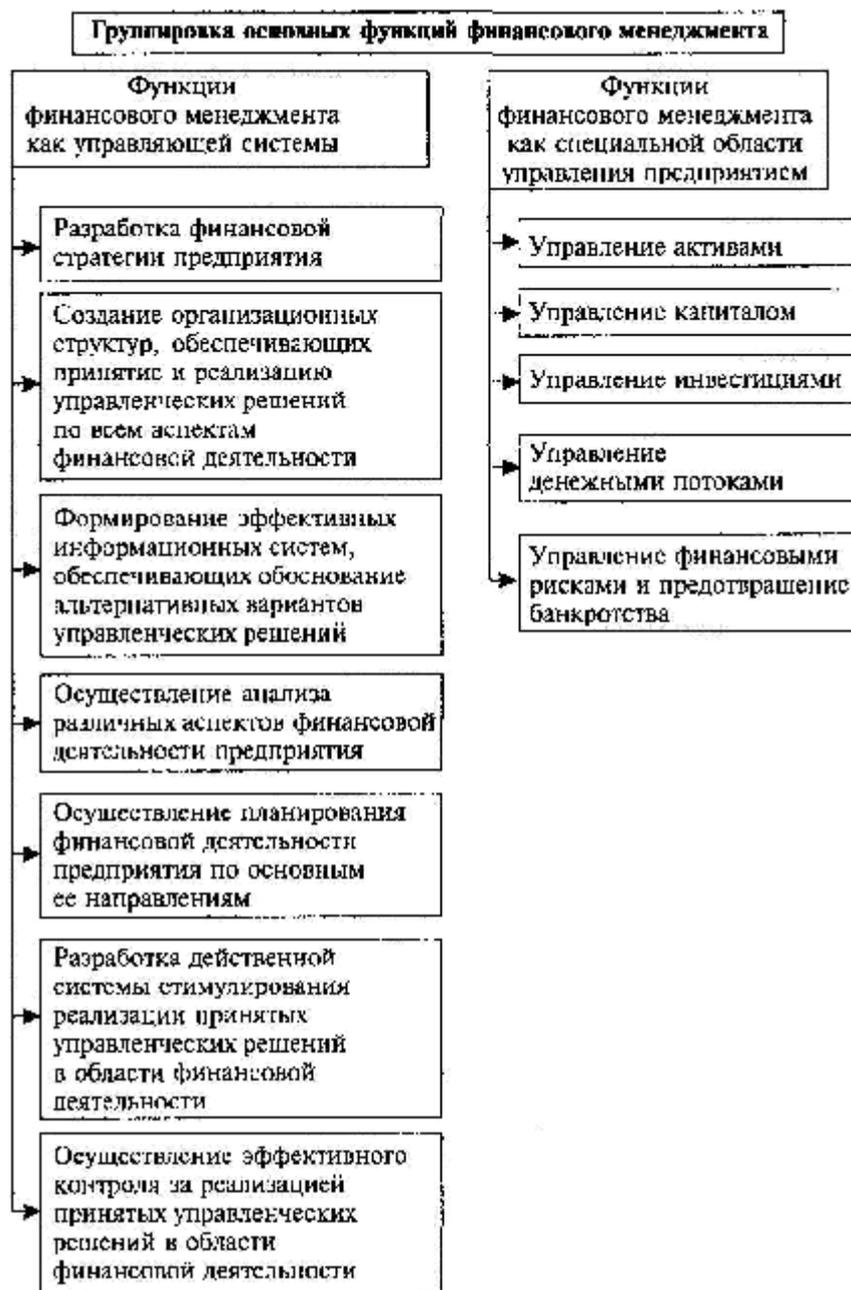


Рис. 41

6.2.2. Организационное обеспечение финансовой деятельности предприятия

Организационная структура системы управления финансами хозяйствующего субъекта, а также ее кадровый состав могут быть построены различными способами в зависимости от размеров предприятия и вида его деятельности.

Система организационного обеспечения финансовой деятельности представляет собой совокупность структурных подразделений, выполняющих функции формирования, распределения и использования финансовых ресурсов предприятия для решения его текущих и перспективных задач.

В российской практике эти функции выполняет финансовая служба — сотрудник (например, финансовый менеджер, экономист по финансам и др.), группа лиц в специализированном отделе, планово-экономический отдел или другая функциональная служба, которая принимает и разрабатывает решения по всем аспектам финансовой деятельности предприятия. На больших предприятиях финансовую службу возглавляет финансовый директор.

На еще более крупных предприятиях управление финансовой деятельностью осуществляет финансовая дирекция, которой подчиняются несколько финансовых подразделений (департаментов). Примерная организационная структура управления финансовой деятельностью на крупных предприятиях представлена на рисунке 42.

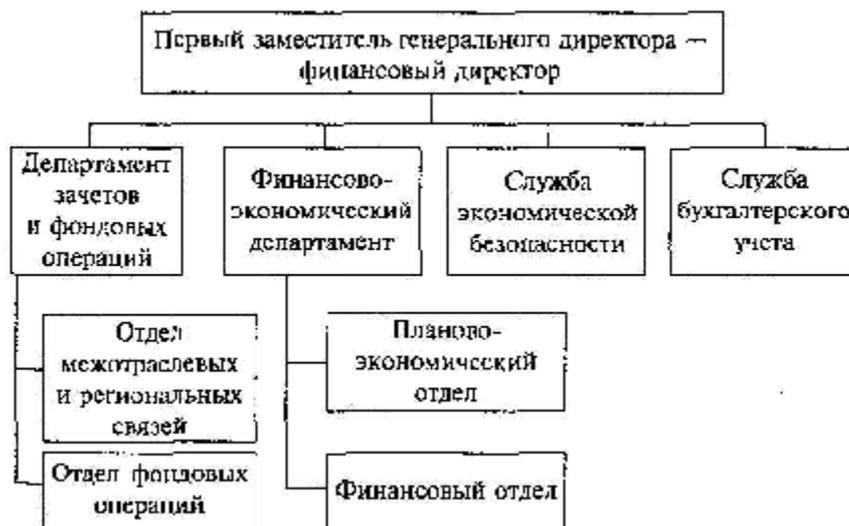


Рис. 42

В зарубежной практике, а в последние годы и на некоторых отечественных предприятиях функции управления финансовой деятельностью выполняют центры ответственности.

Центр ответственности представляет собой структурное подразделение предприятия, руководитель которого принимает финансовые решения и несет ответственность за их реализацию в соответствии с доведенными до него плановыми заданиями по определенным направлениям финансовой деятельности.

Сущностью методологии управления через центры ответственности является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании дохода и расхода, места возникновения которых могут быть четко определены и закреплены под ответственность за руководителем соответствующего ранга.

В зависимости от характера деятельности подразделения могут выделяться три вида ответственности: за расходы (затраты); за доход (в данном случае имеется в виду, как правило, валовый доход); за прибыль.

В соответствии с видами ответственности выделяются: центры прибыли; центры затрат; центры дохода.

Примерная организационная структура управления финансовой деятельностью через центры ответственности представлена на рисунке 43.

В практической деятельности предприятий СКС и туризма существуют два подхода, касающиеся построения финансовой службы относительно включения бухгалтерии в состав данной службы. Согласно первому подходу, бухгалтерия существует автономно, как отдельная служба, главный бухгалтер подчиняется непосредственно генеральному директору, между бухгалтерией и финансовой службой поддерживается только информационная связь. Согласно второму подходу, бухгалтерия включается в состав финансовой службы, а главный бухгалтер подчиняется финансовому директору.



Рис. 43

Рассмотрим второй вариант. Стоит отметить, что такая структура является характерной и для западных предприятий. Как правило, там используется так называемая «рациональная» структура организации планово-финансовых служб. Во главе находится финансовый директор или вице-президент по финансам в зависимости от размеров компании. Ему подчинены две службы: так называемая «казначейская» (объединенные финансовые и бухгалтерские функции) и служба контроля затрат

(функция планово-экономической службы).

Подобная организационная структура позволяет сосредоточить всю полноту прав и ответственности за финансовое благополучие предприятия в одних руках — финансового директора. При такой постановке обеспечивается более тесный обмен финансовой информацией, в одних руках сосредоточивается работа по определению необходимых форм внутренней отчетности и регламенту их обмена между всеми подразделениями предприятия финансово-экономической направленности; структура также обеспечивает координацию деятельности всех подразделений при составлении основного бюджета предприятия.

Данная структура предполагает, что при дальнейшем развитии предприятия и возможном увеличении объемов работы, возлагаемых на экономистов, в будущем, возможно, будут образованы следующие отделы: финансовый (в настоящее время его функции выполняет экономист по финансовой работе) и планово-экономический (в представленной структуре его функции выполняет экономист по планированию).

Для обеспечения бесперебойной и эффективной деятельности финансовой службы рекомендуется разработать «Положение о финансовой службе», которое содержит общую часть, задачи, функции, структуру, права и обязанности данной службы.

6.2.3. Этапы разработки финансовой стратегии

Финансовая стратегия предприятия представляет собой систему долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия, определяемых его финансовой идеологией, и наиболее эффективных путей их достижения.

Являясь частью общей стратегии экономического развития предприятия, финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер и должна быть согласована с ее целями и направлениями. Но финансовая стратегия сама оказывает существенное влияние на формирование общей стратегии экономического развития предприятия.

Процесс формирования финансовой стратегии предприятия осуществляется по следующим этапам (см. рис. 44).



Рис. 44

Рассмотрим представленные на рисунке этапы более подробно.

1. Определение общего периода формирования финансовой стратегии. Главным условием его определения является продолжительность периода, принятого для формирования общей стратегии

развития предприятия: так как финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода (более короткий период формирования финансовой стратегии допустим). Важным условием определения периода формирования финансовой стратегии является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов финансового рынка, с которыми связана предстоящая финансовая деятельность предприятия, — в условиях нынешнего нестабильного (а по отдельным аспектам — непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками трех лет.

Условиями определения периода формирования финансовой стратегии являются также отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла и др.

2. Исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка. Такое исследование предопределяет изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде. Кроме того, на этом этапе разработки финансовой стратегии анализируется конъюнктура финансового рынка и определяющие ее факторы, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью предприятия.

3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия. Главная цель финансового менеджмента — рост рыночной стоимости предприятия — требует определенной конкретизации с учетом задач и особенностей предстоящего финансового развития предприятия.

Система стратегических целей должна обеспечивать формирование достаточного объема собственных финансовых ресурсов и высокорентабельное использование своего капитала; оптимизацию структуры активов и используемого капитала; приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т. п.

Систему стратегических целей финансового развития следует формулировать четко и кратко, отражая каждую из целей в конкретных показателях — целевых стратегических нормативах.

4. Конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации. В процессе этой конкретизации обеспечивается динамичность представления системы целевых стратегических нормативов финансовой деятельности, а также их внешняя и внутренняя синхронизация во времени. Внешняя синхронизация предусматривает согласование во времени реализации разработанных показателей финансовой стратегии с показателями общей стратегии развития предприятия, а также с прогнозируемыми изменениями конъюнктуры финансового рынка. Внутренняя синхронизация предусматривает согласование во времени всех целевых стратегических нормативов финансовой деятельности между собой.

5. Разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности. Этот этап формирования финансовой стратегии является наиболее ответственным.

Финансовая политика представляет собой форму реализации финансовой идеологии и финансовой стратегии предприятия в разрезе наиболее важных аспектов финансовой деятельности на отдельных этапах ее осуществления. В отличие от финансовой стратегии в целом финансовая политика формируется лишь по конкретным направлениям финансовой деятельности предприятия, требующим обеспечения наиболее эффективного управления для достижения главной стратегической цели этой деятельности.

Формирование финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия может носить многоуровневый характер. Так, например, в рамках политики управления активами предприятия может быть разработана политика управления оборотными и внеоборотными активами. В свою очередь, политика управления оборотными активами может включать в качестве самостоятельных блоков политику управления отдельными их видами и т. п.

6. Разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии. В системе этих мероприятий предусматривается формирование на предприятии «центров ответственности» разных типов; определение прав, обязанностей и меры ответственности их руководителей за результаты финансовой деятельности; разработка системы стимулирования работников за их вклад в повышение эффективности финансовой деятельности и т. п.

7. Оценка эффективности разработанной финансовой стратегии является заключительным этапом разработки финансовой стратегии предприятия и проводится по следующим основным параметрам:

согласованность финансовой стратегии предприятия с общей стратегией его развития. В процессе

такой оценки выявляется степень согласованности целей, направлений и этапов в реализации этих стратегий;

согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды. В процессе этой оценки определяется, насколько разработанная финансовая стратегия соответствует прогнозируемому развитию экономики страны и изменениям конъюнктуры финансового рынка в разрезе отдельных его сегментов;

внутренняя сбалансированность финансовой стратегии.

При осуществлении такой оценки определяется, насколько согласуются между собой отдельные цели и целевые стратегические нормативы предстоящей финансовой деятельности; как эти цели и нормативы корреспондируют с содержанием финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности; насколько согласованы между собой по направлениям и во времени мероприятия по обеспечению ее реализации.

Оценка результативности финансовой стратегии может быть проведена прежде всего на основе прогнозных расчетов ранее рассмотренной системы основных финансовых коэффициентов. Наряду с этим могут быть оценены и нефинансовые результаты реализации разработанной стратегии — рост деловой репутации предприятия; повышение уровня управляемости финансовой деятельностью его структурных подразделений (при создании «центров ответственности»); повышение уровня материальной и социальной удовлетворенности финансовых менеджеров (за счет эффективной системы их материального стимулирования по результатам финансовой деятельности; более высокого уровня технического оснащения их рабочих мест и т. п.).

Разработка финансовой стратегии и финансовой политики по наиболее важным аспектам финансовой деятельности позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с финансовым развитием предприятия.

6.3. Управление инвестициями

6.3.1. Виды инвестиций, их классификация

В широком смысле под *инвестициями* можно понимать любое вложение средств с целью их последующего увеличения. При этом рост этих средств должен быть достаточным для того, чтобы компенсировать инвестору отказ от использования имеющихся средств на потребление в текущем периоде, вознаградить его за риск, возместить потери от инфляции в предстоящем периоде.

Существуют различные классификации инвестиций. Они могут подразделяться на капиталообразующие (капитальные вложения) и портфельные.

Капитальные вложения — это инвестиции, направленные на создание и воспроизводство основных фондов предприятия. Портфельные инвестиции — помещение средств в финансовые активы.

Существуют и другие классификации инвестиций, которые можно представить в виде следующей схемы (рис. 45).



Рис. 45

Капитальные (реальные инвестиции) — это чаще всего долгосрочные вложения средств (капитала) непосредственно в средства производства и предметы потребления. Иногда их называют прямыми, так как они осуществляются для оказания воздействия на процесс управления предприятием, что достигается посредством участия в формировании капитала. Все операции, происходящие между прямым инвестором и предприятием прямого инвестирования в форме, отличной от участия в собственном капитале этого предприятия, также классифицируются как прямые инвестиции.

Портфельные инвестиции — это вложение капитала в проекты, связанные, например, с формированием портфеля и приобретением ценных бумаг и других активов. Для разграничения капитальных и портфельных инвестиций на практике используется следующий критерий: если инвестор владеет десятью и более процентами обыкновенных акций предприятия, то считается, что вложенные средства носят характер прямых инвестиций.

В зависимости от того, кто инвестирует капитал, вкладывает средства, различают государственные и частные инвестиции.

Государственные инвестиции осуществляются за счет бюджетных и других ассигнований; **частные** — за счет собственных средств предпринимателя или другого физического лица, полученных им кредитов.

Особой категорией являются иностранные инвестиции; говоря о них, также необходимо проводить различия между государственными и частными инвестициями. Государственные инвестиции — это займы, кредиты, которые одно государство или группа государств предоставляет другому государству. В этом случае речь идет об отношениях между государствами, которые регулируются международными договорами и к которым применяются нормы международного права. Возможны и «диагональные» отношения, когда консорциум частных банков предоставляет инвестиции государству как таковому. Под частными понимают инвестиции, которые предоставляют частные фирмы, компании или граждане одной страны соответствующим субъектам другой страны. Помимо указанных на рисунке 46 видов инвестиций можно выделить и другие их виды. Иногда выделяют также **интеллектуальные инвестиции** — затраты на покупку патентов, лицензий, ноу-хау, подготовку и переподготовку персонала, вложения в НИОКР, рекламу и др.

Кроме того, существует *классификация инвестиций с точки зрения направленности действий:*

инвестиции на основе проекта (начальные инвестиции), или нетто-инвестиции, осуществляемые при основании или покупке предприятия;

инвестиции на расширение (экстенсивные инвестиции), направляемые на увеличение производственного потенциала;

реинвестиции, т.е. связывание вновь свободных инвестиционных средств посредством направления их на приобретение или изготовление новых средств производства с целью поддержания состава основных фондов предприятия. К таковым можно отнести инвестиции:

- на замену, в результате которых имеющиеся объекты заменяются новыми;
- на рационализацию, модернизацию технологического оборудования или процессов;
- на изменение программы выпуска;
- на диверсификацию, связанные с изменением номенклатуры продукции, созданием новых видов продукции и организацией новых рынков сбыта;
- на обеспечение выживания предприятия в перспективе, направленные на НИОКР, подготовку кадров, рекламу, охрану окружающей среды;

брутто-инвестиции, состоящие из нетто-инвестиций и реинвестиций.

В классификации инвестиций с точки зрения затрат на воспроизводство основных фондов различают:

валовые инвестиции в производство — инвестиционный продукт, направляемый на поддержание и увеличение основного капитала и запасов. Валовые инвестиции складываются из двух составляющих. Одна из них — **амортизация** — представляет собой инвестиционные ресурсы, необходимые для возмещения износа основных средств, их ремонта, восстановления до исходного уровня, предшествовавшего производственному использованию. Вторая составляющая — **чистые инвестиции** — есть вложения капитала с целью увеличения, наращивания основных средств посредством строительства зданий и сооружений, производства и установки нового, дополнительного оборудования, модернизации действующих производственных мощностей.

В классификации инвестиций с точки зрения необходимого объема инвестиций различают **фактические инвестиции** — реальный объем инвестиций государственных и частных фирм, равный

сумме запланированных и незапланированных инвестиций, где запланированные — это суммы, которые планируется инвестировать, а незапланированные — это дополнительные инвестиции, сделанные сверх необходимых для реализации запланированных инвестиционных проектов.

Затраты независимо от источника их финансирования, направленные на возмещение потребленных средств, расширение и техническое перевооружение мощностей действующих предприятий, а также приобретение основных фондов производственного и непроизводственного назначения, относятся к *долгосрочным инвестициям*. Они всегда реальны и могут осуществляться в следующих формах: строительство новых, реконструкция, расширение и техническое перевооружение действующих предприятий и объектов непроизводственной сферы; приобретение земельных участков и объектов природопользования; приобретение и создание нематериальных активов.

Отсутствие инвестиционной деятельности в условиях рыночной экономики приводит к снижению конкурентоспособности предприятия. Поэтому все возможные инвестиции можно разбить на две группы.

Пассивные инвестиции, т. е. такие, которые в лучшем случае обеспечивают стагнацию показателей прибыльности вложений в операции данной фирмы за счет замены устаревшего оборудования, подготовки нового персонала взамен уволившихся сотрудников и т.д.

Активные инвестиции обеспечивают повышение конкурентоспособности фирмы и ее прибыльности по сравнению с ранее достигнутыми за счет внедрения новой технологии, организации выпуска пользующихся спросом товаров, захвата новых рынков или поглощения конкурирующих фирм.

Различают также *инвестиции с фиксированным доходом* — вложение капитала в объекты инвестирования с заранее предусмотренной фиксированной ставкой доходности. К числу таких объектов инвестирования относятся облигации, сберегательные сертификаты, векселя, привилегированные акции, депозитные вклады и другие.

Под инвестиционной деятельностью понимается совокупность практических действий инвестора по осуществлению инвестиций. Как видно из данного определения, период инвестирования здесь не учитывается, и это, безусловно, справедливо по отношению к краткосрочным инвестициям.

Содержание понятия *инвестиционного проектирования* в общеупотребительном значении предполагает осуществление процесса создания проекта — прототипа, прообраза возможного объекта, его состояния. Исторически проектирование связывалось в основном с объектами в архитектурно-строительной сфере, машиностроении, технологии производства. Однако с развитием новых областей знания, повышением сложности труда, особенно управленческого, начали складываться самостоятельные направления проектирования.

Можно отметить общность подходов к определению объектов и субъектов инвестиционной деятельности.

Объектами инвестиционной деятельности являются вновь создаваемые и модернизируемые фонды и оборотные средства во всех отраслях и сферах народного хозяйства РФ, ценные бумаги, целевые денежные вклады, научно-техническая продукция, другие объекты собственности, а также имущественные права и права на интеллектуальную собственность.

Субъектами инвестиционной деятельности являются инвесторы, заказчики, исполнители работ, пользователи объектов инвестиционной деятельности, а также поставщики, юридические лица (банковские, страховые и посреднические организации, инвестиционные биржи) и другие участники инвестиционного процесса. Субъектами инвестиционной деятельности могут быть физические и юридические лица, в том числе иностранные, а также государства и международные организации.

В условиях рыночных отношений *источниками инвестиций* являются собственные и заемные средства. Если раньше предприятия на инвестиционные цели могли использовать только собственные средства и государственные субсидии, то теперь появилась возможность финансировать капитальные вложения и за счет средств финансовых институтов (банков, финансовых компаний, инвестиционных фондов), сторонних предприятий, физических лиц и т.д.

Реципиент может получать финансовые средства на невозвратной и возвратной основе. В первом случае государственные органы власти (федеральные, муниципальные) выделяют субсидии на развитие приоритетных отраслей народного хозяйства на основе государственных целевых программ. Наряду с государством финансовые средства предоставляются частными фирмами и организациями, в том числе и иностранными инвесторами. Во втором случае финансирование производится за счет прямых инвестиций или на кредитной основе.

Прямые капитальные вложения в фонды предприятия дают право инвестору на участие в его управлении, а также на часть прибыли соответственно той доле имущества, которую он приобрел.

При кредитном финансировании предприятие обязано вернуть кредит после окончания его срока и выплатить проценты по нему, которые представляют собой плату кредитору за предоставленные денежные средства. Предоставление кредита в общем случае не дает права на участие в управлении предприятием и на долю прибыли, за исключением особых случаев, когда выдаются очень крупные кредиты в условиях повышенного риска банкротства реципиента.

Дифференциация на кредиторов и инвесторов является основополагающим элементом, на котором базируется оценка эффективности инвестиционных проектов. Это происходит вследствие того, что кредиторы и инвесторы преследуют различные цели при осуществлении инвестиционного проекта.

Участниками инвестиционного процесса являются:

– реципиент, в качестве которого рассматриваются промышленные предприятия и строительные организации;

– кредитные институты (банки, финансовые компании и т.д.);

– государственные органы власти;

– инвесторы и др.

Среди форм и способов финансирования инвестиционных проектов наибольшее распространение получили: акционерное инвестирование; бюджетное инвестирование; лизинг; долговое финансирование; ипотека.

Главной стратегической задачей инвестиционной деятельности предприятий является выбор наиболее эффективных направлений вложения средств в повышение конкурентного статуса своего предприятия. Таким образом, инвестиционная деятельность должна быть направлена, с одной стороны, на усиление положительного воздействия внешних условий на деятельность фирмы, а с другой стороны, на совершенствование производственного профиля фирмы.

6.3.2. Функции инвестиционного менеджмента. Основные этапы разработки инвестиционной стратегии

Инвестиционный менеджмент – это процесс управления всеми аспектами инвестиционной деятельности предприятия.

Функции инвестиционного менеджмента можно представить в виде следующей схемы (рис. 46).

Разработка и осуществление инвестиционных проектов и программ может осуществляться различными *организационными структурами*, аналогично организационному обеспечению инновационного менеджмента, т.е. внутрифирменной сетью подразделений по инвестициям; временными научно-техническими коллективами или подразделениями; специальными независимыми инвестиционными компаниями; государственными инвестиционными центрами.

В настоящее время в сфере социально-культурном сервисе и туризме распространено создание специальных временных подразделений, например по реконструкции гостиницы, хотя существует тенденция к организации постоянно действующих отделов инвестиционного проектирования или управления инвестициями, особенно в западных компаниях.

Важнейшей задачей инвестиционного менеджмента является разработка инвестиционной стратегии, которая представляет собой совокупность основных ориентиров долгосрочного развития предприятия в области инвестиционной деятельности. Инвестиционная стратегия является составной частью общей стратегии развития предприятия.

В значительной степени эффективность и реализуемость инвестиционных стратегий зависят от содержания, по которому они и различаются (см. табл. 18).

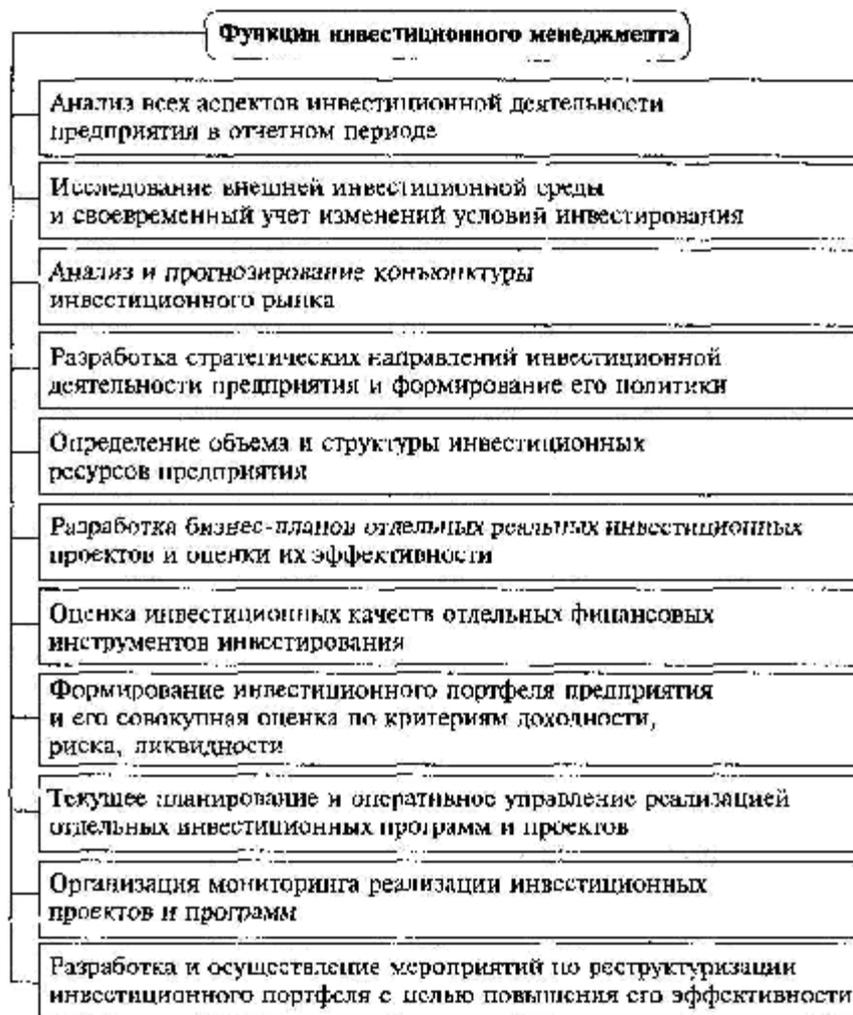


Рис. 46

При разработке инвестиционной стратегии следует учитывать взаимосвязь и взаимозависимость инвестиционной деятельности и других видов деятельности, осуществляемых предприятием. Для этого можно использовать моделирование событий, в котором следует четко обозначить перечень обязательных событий для каждого шага расчета, осуществление которых является необходимым условием успешного выполнения инвестиционной стратегии.

Можно выявить и другие основные задачи, решаемые в инвестиционном менеджменте:

- решение текущих проблем по развитию производства в соответствии с принятыми социальными и экономическими целями;
- описание целей инвестиционного развития предприятия на перспективу;
- обеспечение интеграции целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей предприятия с целями и задачами инвестиционных программ и конкретных проектов;
- уменьшение степени неопределенности в процессе принятия и реализации инвестиционных решений.

Т а б л и ц а 18

Виды инвестиционных стратегий

Признак, лежащий в основе классификации	Виды стратегий
По объекту планирования	Инвестиционная стратегия: страны; отрасли; региона или округа; города или района; предприятия
По горизонту планирования	Долговременная инвестиционная стратегия Средневременная инвестиционная стратегия Кратковременная инвестиционная стратегия
По уровню формирования инвестиционной стратегии	Корпоративная инвестиционная стратегия Дивизионная инвестиционная стратегия

предприятия	Функциональная инвестиционная стратегия
По виду принимаемой генеральной стратегии предприятия	Инвестиционная стратегия, носящая наступательный характер; наступательно-оборонительный характер; оборонительный характер
По виду используемой конкурентной стратегии предприятия	Инвестиционная стратегия: снижения затрат; дифференциации; фокусирования

Одним из направлений инвестиционного менеджмента является *управление проектами (project management)* — искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению его участников.

Другими словами, управление инвестиционными проектами — это деятельность по планированию, организации, координации, мотивации и контролю на протяжении жизненного цикла путем применения системы современных методов и техники управления, которая имеет целью обеспечение наиболее эффективной реализации определенных в инвестиционном проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, качеству и удовлетворению участников инвестиционного проекта.

Прежде всего необходимо четко обозначить понятие «инвестиционный проект». Под инвестиционным проектом понимается *плановый документ, соответствующий определенным критериям и являющийся продуктом инвестиционной деятельности*. Можно дать и другое, более конкретное определение инвестиционного проекта — как системы сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов, технической или организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

Методы управления инвестиционными проектами позволяют:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей — в частности через процедуры торгов и конкурсов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

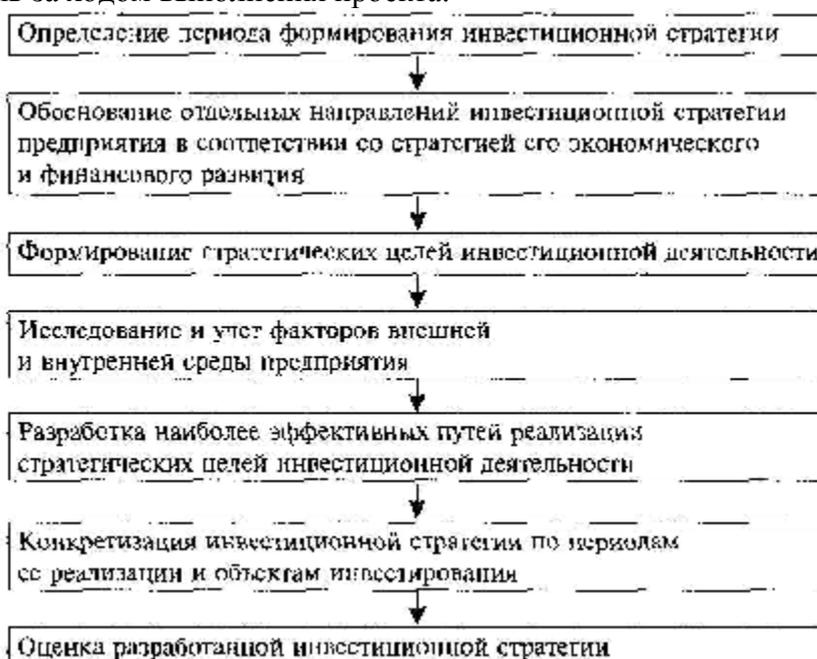


Рис. 47

Инвестиционная стратегия в отличие от инвестиционного проекта является постоянно действующей, что проявляется в регулярном удлинении горизонта расчета инвестиционной стратегии по мере выполнения очередного шага расчета и связано с принципом непрерывности осуществления инвестиционной деятельности. Под шагом расчета понимаем временной интервал, через который рассчитывают показатели инвестиционной стратегии.

Общий алгоритм разработки инвестиционной стратегии как важнейшей части инвестиционного менеджмента можно представить так (рис. 47).

Двумя основными принципами разработки и реализации инвестиционной стратегии являются непрерывность и гибкость. Принцип непрерывности предполагает удлинение горизонта планирования по мере реализации определенного периода. Принцип гибкости заключается в том, что предприятие самостоятельно устанавливает для себя горизонты инвестиционной стратегии. При этом горизонт стратегии определяется длительностью прогноза, точность которого является приемлемой для данного предприятия.

6.4. Управление персоналом предприятия

6.4.1. Понятие, функции и концепция управления персоналом

Персонал — это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация: люди со сложным комплексом индивидуальных качеств — социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др.; сотрудники организации, а также партнеры по реализации некоторых проектов, эксперты, привлеченные для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Персонал (от лат. *personalis* — личный) — это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. Человеческие ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

Структура персонала организации — это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации и специалистов подразделений, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Оно заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.



Рис. 48

Управление персоналом — это совокупность форм и методов, направленных на активизацию деятельности работников предприятия.

Сущность управления персоналом можно выразить наглядно (рис. 48).

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр **функций** — от приема до увольнения кадров: найм, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации,

подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом в организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления.

Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности отдельных подразделений системы, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии такого управления.

Методология управления персоналом рассматривает персонал организации как объект управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом помогает формировать цели, функции организационной структуры управления персоналом, вертикальные и горизонтальные функциональные взаимосвязи руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на поведение людей в организации.

Первый — *иерархическая структура организации*, где основное средство воздействия — это отношения власти и подчинения.

Второй — *культура*, т. е. вырабатываемые организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — *рынок*, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

6.4.2. Общая система управления предприятием и кадровая служба

При переходе к рынку в большинстве компаний происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за ее пределами — потребители продукции или услуг.

Система управления персоналом организации — это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 49).

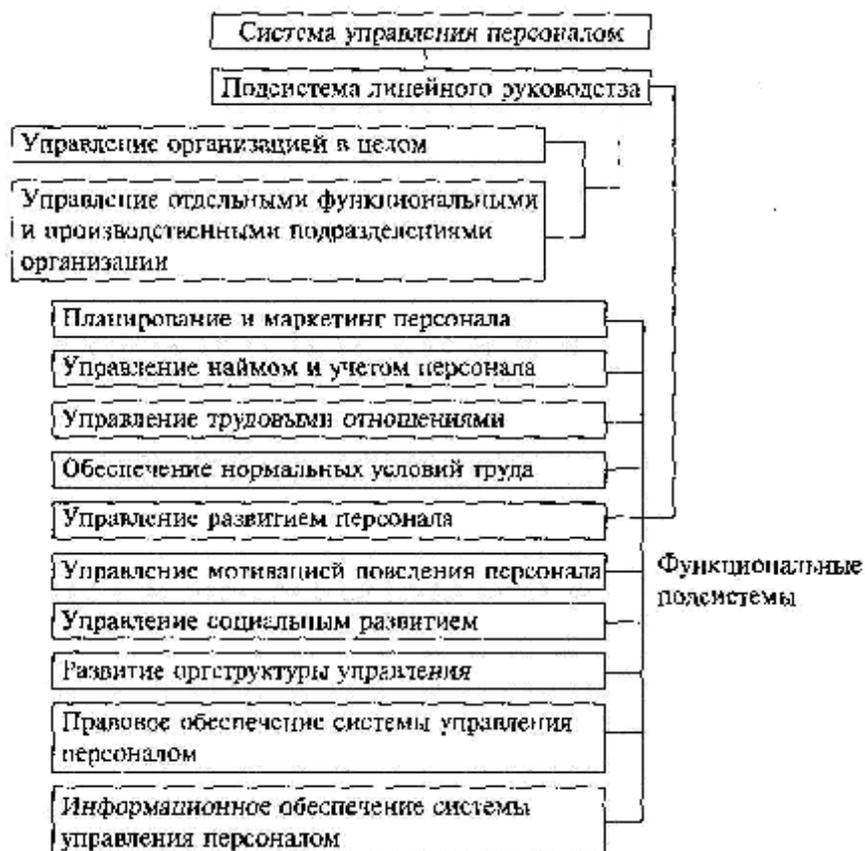


Рис. 49

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала; анализ рынка труда; организация кадрового планирования; планирование и прогнозирование потребности в персонале; организация рекламы; поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала; организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала; учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала; профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала; управление занятостью; документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; анализ и регулирование отношений руководства; управление производственными конфликтами и стрессами; социально-психологическую диагностику; соблюдение этических норм взаимоотношений.

Подсистема обеспечения оптимальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение соответствия требованиям психофизиологии и эргономики труда; соблюдение соответствия требованиям технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации; введение в должность и адаптацию новых работников; оценку кандидатов на вакантную должность; текущую периодическую оценку кадров; организацию рационализаторской и изобретательской деятельности; реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения; организацию работы с кадровым резервом.

Обучение персонала — это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и т.п.

Повышение квалификации — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Деловая оценка персонала — целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой предприятия, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также из целей, возможностей и социально-экономических условий всего предприятия.

Управление кадровым резервом — подготовка кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности; организация обучения и стажировки специалистов, включенных в резерв; рациональное их использование на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Ротация кадров — перемещение индивидов с одной работы на другую с целью уменьшения монотонности труда и увеличения мотивации и результативности, а также повышения надежности и слаженности трудовой деятельности внутри и между подразделениями.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового коллектива; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; разработка форм участия персонала в прибылях и капитале; разработка форм морального поощрения персонала; организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Стимулирование труда — способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие культуры и физического воспитания; обеспечение охраны здоровья и отдыха; обеспечение детскими учреждениями; управление социальными конфликтами и стрессами; организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления; проведение социального страхования.

Управление социальным развитием организации есть совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления; проектирование новой оргструктуры; разработка штатного расписания; формирование новой оргструктуры управления; разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений; согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом; решение правовых вопросов хозяйственной деятельности; проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение персонала научно-технической информацией; организация работы средств массовой информации организации; проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в малых фирмах одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения могут рассматриваться в широком смысле — как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по

отношению к кадровой службе. Они формируются также по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Формирование оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистем оргструктуры;
- установление связей между подсистемами оргструктуры;
- определение прав и ответственности подсистем;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

В отечественной практике пока нет подразделений, являющихся аналогом современных кадровых служб зарубежных предприятий. Работой с кадрами заняты в основном отделы кадров, труда и заработной платы, служба надежности и техники безопасности, иногда — производственно-технические службы в части подготовки персонала. Все эти подразделения подчинены разным руководителям, вследствие чего их функции, цели и интересы не координируются, а информационные связи недостаточны. В их деятельности практически нет элементов планирования кадрового состава, в частности определения потребности в рабочей силе с учетом реального анализа источников ее пополнения и потенциальной мобильности кадров, не говоря уже о каких-либо прогнозах кадровой ситуации. В результате отсутствует единая кадровая политика.

На рисунке 50 приведена возможная схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации.



Рис. 50

Но при немногочисленном персонале и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления им выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае, вне зависимости от особенностей организации, состав функций системы управления персоналом остается постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

Не существует «нормативного» показателя для соотношения численности кадровых специалистов и служащих. Этот коэффициент зависит от многих факторов и может быть установлен только

эмпирически, с помощью анализа требований к кадровой работе и затем определения степени загруженности профессионального персонала с учетом внештатных специалистов или консультантов, привлекаемых к кадровой работе. Уверенность в том, что управление человеческими ресурсами является главной обязанностью линейных менеджеров и команды лидеров, влияет не только на структуру и численность кадрового персонала организации, но и на характер работ, проводимых в ней.

Однозначных правил для организации кадровой службы нет, но современная практика позволяет давать следующие рекомендации, которые необходимо принимать в расчет.

Руководитель кадровой службы должен подчиняться непосредственно исполнительному директору и быть членом правления или, по крайней мере, относиться к руководящему составу, дабы играть полноправную роль в формулировании и объединении кадровых стратегий и политик.

Кадровая служба должна предоставлять консультации и поддержку в главных областях управления персоналом: обеспечение ресурсами, развитие менеджмента, обучение, стимулирование вознаграждениями, служебные отношения и кадровая работа в таких областях, как здоровье и безопасность, благосостояние, кадровая информация, системы и вопросы занятости в целом.

Наиболее важный принцип организации кадровой службы — соответствие потребностям бизнеса. По этому критерию должна быть выбрана лучшая структура на базе анализа целей организации по управлению персоналом. На этот выбор влияет множество факторов, в первую очередь — задачи, которые необходимо решать кадровой службе. Поэтому фактически нет двух одинаковых по структуре кадровых служб.

Существует множество функций, которые необходимо выполнять и на которые должны влиять менеджеры по персоналу. Они набирают, обучают, управляют системой оплаты, обеспечивают выполнение организацией социальных и правовых обязательств, ежедневно имеют дело с проблемами служебных отношений и трудовыми конфликтами, помогают решать кадровые проблемы на работе и поддерживают базу данных по персоналу.

Эффективные менеджеры по персоналу руководствуются стратегическими целями, поддерживают общую культуру организации, способны осуществлять изменения и создавать культуру успеха, знают организационные и индивидуальные потребности, разбираются в кадровых системах и техниках и оптимально их используют. Их действия направляются ценностями, они деловиты, вовлечены в постановку и решение проблем, вмешиваются в них эффективно, убедительны и реалистичны.

6.4.3. Разработка кадровой политики

Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровое планирование — это направленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Деловая оценка персонала — целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Аттестация персонала организаций — процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. В ходе формирования кадровой политики в идеальном случае должно быть согласовано следующее:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- планирование организационно-штатной политики — потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- проведение информационной политики — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- разработка финансовой политики — формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- определение политики развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации; оценка трудовой деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Когда руководящий состав вновь создаваемого предприятия заинтересован в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, необходимо осуществлять следующие этапы по проектированию кадровой политики: нормирование; программирование; мониторинг.

Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках данного этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса.

Программирование. Цель — разработка программ путем достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также создать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Поскольку кадровая политика нуждается в постоянном совершенствовании, то для ее улучшения могут способствовать следующие мероприятия:

- изменение концепции управления персоналом и плана реформирования кадровой службы;
- обновление «Положения о подразделениях кадровой службы»;
- проведение необходимых перестановок в руководящем составе организации, опираясь на данные внеочередной аттестации (это может коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений);
- переход на контрактную систему найма;
- введение новых методов подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрение системы планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротации кадров;
- разработка программ профориентации и адаптации персонала;
- разработка новой системы стимулирования трудовой мотивации;
- разработка мер по управлению трудовой дисциплиной;
- создание или приобретение информационной системы по трудовому законодательству;
- компьютеризация работы кадровой службы;
- создание службы безопасности организации, если ее нет;
- разработка систем разрешения конфликтов в коллективе и др.

Для реализации этих мероприятий и поддержания эффективной работы в дальнейшем необходимо

постоянное совершенствование организационной структуры самой службы управления или всего предприятия.

6.5. Информационный менеджмент

6.5.1. Понятие, сфера и функции информационного менеджмента

Информация — это сведения об окружающем мире (объектах, явлениях, событиях, процессах и т.д.), которые уменьшают имеющуюся степень неопределенности, неполноты знаний, отчуждены от их создателя и стали сообщениями (выраженными на определенном языке в виде знаков, в том числе и записанными на материальном носителе), которые можно воспринимать путем передачи людьми устным, письменным и другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств, вычислительных средств и т.д.).

В американской литературе для обозначения комплекса задач управления, связанных с информационными системами, используют понятие «*Information Management*». Оно включает как внутренние задачи управления в среде информационных систем, так и вопросы использования для решения разнообразных задач в сфере основной деятельности предприятия, фирмы.

Сфера информационного менеджмента в широком смысле — совокупность всех задач управления на всех этапах жизненного цикла предприятия, включающая все действия и операции, связанные как с информацией во всех ее формах и состояниях, так и с предприятием в целом на основе данной информации. При этом должны решаться задачи определения ценности и эффективности использования не только собственно информации (данных и знаний), но и других ресурсов предприятия, в той или иной мере входящих в контакт с информацией: технологических, кадровых, финансовых и т.д.

Информационный менеджмент в узком смысле представляет собой круг задач управления, прежде всего производственного и технологического характера, решение которых обеспечивает достижение целей организации в основной ее деятельности за счет эффективного согласованного управления как элементами, процессами и ресурсами собственно информационной системы, так и другими элементами предприятия. В данных задачах управления в той или иной степени используются информационные системы и реализованные в них информационные технологии (рис. 51).

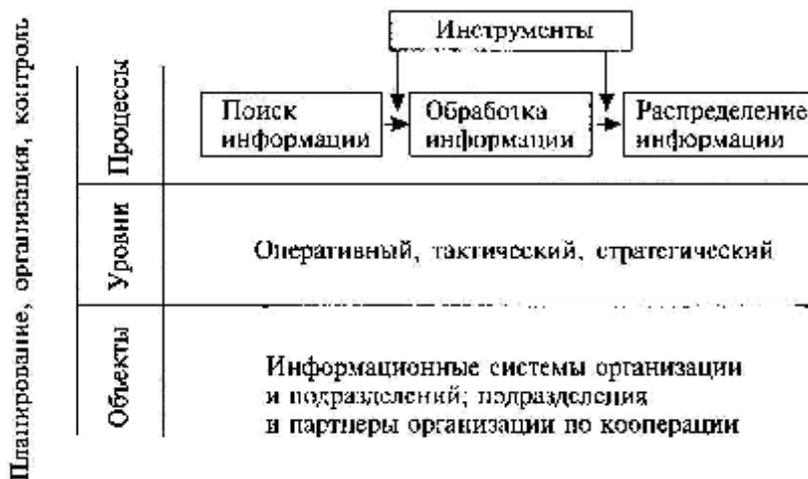


Рис. 51

«Информационный менеджмент» как самостоятельное понятие появилось в экономической информатике совсем недавно — в конце 70-х гг. XX в. Его возникновение в равной мере можно приписать как необходимости повышения эффективности при принятии ответственных решений в сфере собственно информатизации (внутренние задачи информационного менеджмента), так и тем требованиям, которые стали более детально учитывать при анализе ситуаций в области основной деятельности (внешние задачи информационного менеджмента).

Функции информационного менеджмента:

– обеспечение производства продукции предприятием (управление персоналом, формирование технологической среды, управление капиталовложениями); задачи управления процессами обработки информации (развитие, обслуживание и использование ресурсов информационной системы);

– оригинальные задачи руководства и управления: планирование и контроль, организация и инновации и др.

6.5.2. Особенности информационного менеджмента в гостиничном бизнесе и туризме

В зависимости от назначения можно выделить такие направления информационных систем гостиничного бизнеса, как программные продукты общего назначения, которые были частично рассмотрены в разделе 4, и специализированные компьютерные технологии. А эти технологии в свою очередь можно разделить на следующие направления: пакеты управления отелями и пакеты финансового менеджмента (рис. 52).

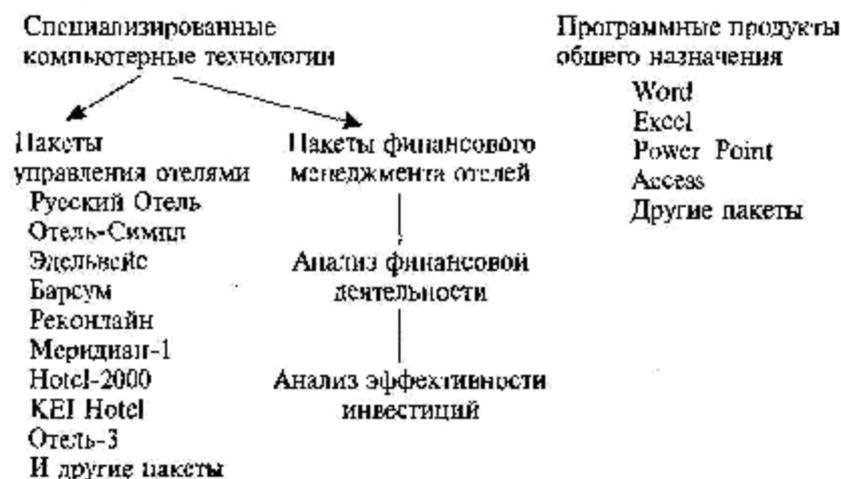


Рис. 52

В современном гостиничном бизнесе область, касающаяся информационных потоков, является одной из самых малоизученных, а их специфика не является четко определенной.

В результате движения информационных, финансовых и сервисных потоков в процессе деятельности гостиничного предприятия образуются области, где концентрация всех потоков в одинаковые моменты времени является наибольшей. Это так называемые ключевые точки или узлы наложения ресурсопотоков, которые взаимосвязаны и влияют на характеристики друг друга. Организация управленческих воздействий на потоки предпочтительна и наиболее эффективна именно в таких узлах, потому что одно управленческое воздействие может быть направлено на изменение параметров всех ресурсопотоков. Все эти узлы открыты для постоянного управленческого воздействия, и именно в них должны концентрироваться основные ресурсы управления гостиницы (рис. 53).

Принятые в гостинице правила обслуживания, формы и методы расчетов, характер движения информации между компаниями и гостиницей, между гостями и персоналом, а также внутренними службами в процессе обслуживания естественным образом формируют параметры узлов и определяют их местоположение по отношению к организационной структуре гостиничного предприятия — конкретным службам и отделам.



Рис. 53

Узел 1. Это узел банковского и кассового обслуживания расчетов гостиницы, основу которого составляют банковские и кассовые счета. Его формирование определяется необходимостью проведения расчетных и учетных операций на предприятии.

Узел 2. Формирование данного узла характеризуется тем, что происхождение входящих и исходящих из него ресурсопотоков определяется непосредственным контактом соответствующих служб гостиницы с потребителями. Это узел информационного обслуживания клиентов гостиницы (бронирование, стойка портье), а также кассового обслуживания наличных расчетов (кассы портье, ресторанов и баров). Прежде всего он привязан к службе приема и размещения, которая, являясь информационным посредником между гостями и внутренними службами гостиницы, выполняет функции информационного центра, а также к службе ресторанов и баров.

Узел 3. Является ключевым узлом, в котором формируется клиентская база гостиницы, подготавливаются, заключаются и обслуживаются договора на предоставление услуг, разрабатываются и утверждаются планы — тарифный и маркетинга. Наличие узла объясняется необходимостью взаимодействия гостиницы с другими участниками гостиничного рынка — компаниями, агентами, конкурентами.

Узел 4. Существование данного узла определяется необходимостью планирования деятельности гостиницы и ее ресурсов, проведения аналитической работы, осуществления контроля над выполнением планов, изменением показателей. Сюда стекаются потоки информации о состоянии и параметрах других узлов, которые обрабатываются и распределяются в виде планов, бюджетов служб и т.д. Поэтому данный узел является внутренним и оказывает прямое влияние на все другие узлы.

При стратегическом управлении и планировании логистических процессов необходимо также разрабатывать технологии взаимодействия представителей всех узловых служб. Это позволит повысить уровень координации служб, минимизировать возможные сбои в работе, более эффективно осуществлять управление ресурсопотоками гостиницы в узлах их пересечения на каждой стадии логистического процесса — планирования, организации и контроля.

6.5.3. Организационное обеспечение информационного менеджмента. Разработка систем комплексной автоматизации

Создание систем обеспечения информационного менеджмента — современная и важная задача, которая может решаться за счет организации отдельной службы, непосредственно занимающейся сбором, хранением, обработкой, передачей информации, а также контактами со всеми службами гостиницы, которые, в свою очередь, передают сюда данные, а в дальнейшем получают необходимую информацию, что способствует эффективному ведению бизнеса.

Система организационного обеспечения в гостинице, например, может выглядеть следующим

образом: управление всей структурой осуществляется генеральным директором, в его власти и компетенции находится вся готовая информация в полном объеме, которую ему представляет отдел информационного менеджмента.

Все остальные службы гостиницы должны предоставлять информационному отделу данные о своей деятельности в заранее установленном виде.

Соответственно информационный отдел обрабатывает все данные, классифицирует их и делает выводы, чтобы уже готовой информацией мог воспользоваться любой отдел гостиницы. Схема организационного обеспечения информационного менеджмента представлена на рисунке 54.



Рис. 54

Исходя из схемы, можно сделать следующие выводы :

- общее управление гостиничной деятельностью осуществляет генеральный директор;
- он же обладает всей информацией, которую ему предоставляет отдел информационного менеджмента;
- все остальные отделы гостиницы взаимосвязаны с отделом информационного менеджмента: они предоставляют ему необходимые данные для дальнейшего анализа;
- любой отдел в любое время может получить необходимую ему информацию уже в готовом виде;
- впоследствии начальники каждого отдела могут передавать эту информацию своим подчиненным.

Данный рисунок дает представление об организационной структуре гостиницы в целом, но очень важен и сам отдел информационного менеджмента.

Эта структура расчленяется на третьем уровне на отдел общей организации ведения гостиничного бизнеса, на информационный центр, вычислительный центр, который занимается отслеживанием технических характеристик и на отдел базовых технических средств. Руководству же гостиницы приданы здесь широкие штабные функции.

В вычислительных центрах существуют свои специфические ориентации работников: менеджмент, или управление данными (администратор данных), или управление в информационных и вычислительных сетях (сетевой администратор).

6.6. Управление качеством

6.6.1. Понятие и сущность качества продукции и услуг

Проблема обеспечения качества продукции носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в развитии любой отрасли. Однако показатели качества, а также проблемы, связанные с выпуском качественной продукции, специфичны для каждой

отрасли, в том числе и для сферы туризма.

Современная концепция управления деятельностью, бизнесом получила в англоязычной литературе название *Total Quality Management (TQM)*. На смену идеям Тейлора, возникшим в начале XX в., пришли новые концепции и принципы управления качеством, значительная часть которых уже нашла отражение в международных стандартах.

Сегодня в мире используются различные системы управления качеством, но для успешной деятельности они должны обеспечивать возможность реализации восьми ключевых принципов системного управления качеством, применяемых передовыми международными компаниями. Эти принципы составляют основу международных стандартов в области управления качеством — ИСО 9000 (новая редакция — 2000 г.).

Первый принцип — ориентация на потребителя. Стратегическая ориентация на потребителя, обеспечиваемая организационно, методически и технически, жизненно необходима любой организации и предприятию, функционирующим в условиях конкурентного рынка.

Второй принцип — роль руководства, в соответствии с которой руководитель должен создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов системного управления качеством.

Третий принцип — вовлечение работников. Это одно из ключевых положений (*TQM*), в соответствии с которым каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Необходимо добиваться внутренней потребности в улучшениях у каждого сотрудника.

Четвертый принцип — процессный подход и органично с ним связанный пятый принцип — системный подход к управлению. В соответствии с данными принципами производство товаров, услуг и управление рассматриваются как совокупность взаимосвязанных процессов, а каждый процесс — как система имеющая свой вход и выход, своих «поставщиков» и «потребителей». Реализация этих принципов изменяет сложившиеся подходы к управлению, основу которого составляет иерархическая организационная структура.

Шестой принцип — постоянное улучшение.

Седьмой принцип — принятие решений, основанных на фактах. Реализация этого принципа призвана исключить необоснованные решения, которые обычно называют волевыми. Необходимо собирать и анализировать фактические данные и принимать решения на их основе. Наиболее распространенными сейчас являются статистические методы контроля, анализа и регулирования.

Восьмой принцип — взаимовыгодные отношения с поставщиком.

В настоящий момент понятие качества как категории нормировано и определяется стандартами. **Стандарт** — *нормативный документ, разработанный на основе соглашения большинства заинтересованных сторон и принятый признанным органом или утвержденный предприятием, в котором устанавливаются для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы, характеристики, требования и методы, касающиеся определенных объектов стандартизации, и который направлен на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области.*

В соответствии с определением Международной организации по стандартизации (ИСО) **качество** — *это совокупность свойств и характеристик продукта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.* Существует также определение качества продукции, приведенное в ГОСТ 15467—79, согласно которому «качество продукции — совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением».

Более предпочтительной и отвечающей современным представлениям о качестве *применительно к продукции и услугам* можно признать следующую формулировку: *качество — определенная совокупность свойств продукции или услуги, потенциально или реально способных в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию или уничтожение.*

При этом продукцию следует понимать как совокупность всего многообразия материальных ценностей, выступающих в виде существенного результата хозяйственной деятельности и предназначенных для удовлетворения определенных потребностей. Здесь продукция является обобщенным материальным понятием и включает изделия, продукты, технологии. Услуги следует характеризовать как результат взаимодействия поставщиков (исполнителей, изготовителей) и их средств труда с потребителями по удовлетворению потребностей последних. К видам услуг можно отнести, например, транспортные, информационные, телекоммуникационные, туристские услуги и др.

Качество услуг имеет специфические особенности и складывается из следующих составляющих (рис. 55).

Качество исполнения услуг – степень соответствия потребительских свойств услуги конкретной общественной потребности, отвечающей как требованиям действующей нормативно-технической документации, так и пожеланиям конкретного потребителя услуги, согласованным при приеме заказа, оптимальных социально-экономических результатах ее исполнения.



Рис. 55

Качество обслуживания населения — степень соответствия потребительских свойств процессов обслуживания общественной потребности, характеризующейся совокупностью условий, методов и средств, обеспечивающих конкретному потребителю возможность получения услуги с минимальными затратами времени и высокой культурой обслуживания при оптимальных социально-экономических результатах обслуживания.

6.6.2. Создание служб управления качеством в социально-культурном сервисе и туризме

Управление качеством обеспечивается в туристской фирме специальной службой, в функции которой входят сертификация услуг, обеспечение постоянного обучения персонала с целью повышения его квалификации, а также поддержание обратной связи с клиентами и партнерами турфирмы в виде периодически проводимых опросов и анкетирования с целью выявления недостатков в качестве обслуживания и услуг. В этом случае типовая организационная структура турфирмы выглядит следующим образом (рис. 56).

Деятельность службы управления качеством в туристской организации должна быть построена таким образом, чтобы в работе по повышению качества услуг и обслуживания и в контроле над ним участвовали все работники турфирмы. Контроль за качеством должен охватывать всю деятельность предприятия туристского бизнеса.



Рис. 56

6.6.3. Основные этапы разработки политики управления качеством в турбизнесе

Качество туристского обслуживания — это комплекс услуг и мероприятий, обладающих свойствами удовлетворять потребности и желания туристов на отдыхе и в путешествиях. Можно выделить четыре основных условия создания качественного сервиса на туристском предприятии.

Первое — это соблюдение основных и наиболее важных для сферы туризма принципов современного сервиса:

- максимальное соответствие предоставляемых услуг требованиям потребителей и характеру потребления;
- неразрывная связь сервиса с маркетингом, его основными принципами и задачами;
- гибкость сервиса, его направленность на учет меняющихся требований рынка, предпочтений потребителей туруслуг.

Второе — создание необходимых условий для персонала, призванного обеспечить качественный сервис. К ним относятся:

- эргономичность рабочих мест;
- четкая формулировка правил, обязательных для исполнения каждым сотрудником;
- четкая система оценки качества работы каждого сотрудника, позволяющая объективно измерять количественно и качественно эффективность сервиса, особенно таких слабо поддающихся учету элементов, как доброжелательность и вежливость;
- мотивация персонала, его искренняя заинтересованность в процветании своего предприятия, желание и умение делать всю работу максимально эффективно, настрой на самосовершенствование;
- система повышения квалификации персонала.

Третье — оптимизация организационной структуры управления предприятием, предоставляющим туруслуги.

Чем длиннее цепочка прохождения заказа на услугу, тем больше вероятность совершения ошибки: оптимальной является такая организационная структура управления, где число элементов предельно мало (но без ущерба для качества обслуживания). Необходимым условием обеспечения непрерывности технологического процесса с одинаковым уровнем качества обслуживания является также эффективность взаимодействия всех элементов структуры, позволяющая немедленно исправлять случившиеся ошибки и исключать возможность их повторения.

Четвертое — всесторонний, полный, объективный и непрерывный контроль над качеством сервиса, предполагающий:

- участие гостя в оценке качества и контроле над ним;
- создание методик и критериев, позволяющих соотнести требования стандартов с фактическим положением дел;
- создание систем самоконтроля персонала;
- постоянная работа с группами качества;
- применение четко сформулированных количественных критериев оценки качества предоставляемых услуг;
- участие персонала в создании систем и критериев качества;
- применение технических средств контроля над качеством;
- создание служб контроля, куда бы входили представители различных служб: дирекции, финансового отдела, отдела безопасности, кадровой службы, руководители или сотрудники всех функциональных служб.

При создании системы контроля необходимо также соблюдать принцип непрерывности. Система контроля над качеством сервиса должна осуществлять в буквальном смысле ежесекундный контроль на всех этапах технологического цикла и по всем параметрам. Кроме того, функция контроля, являясь возвратной, должна напрямую обеспечивать гибкость и корректировку всех других мероприятий, связанных с качеством услуг.

Следовательно, можно выделить два основных критерия системы качества: 1) она должна обеспечивать высокий уровень качества, его соответствие стандартам и потребностям туриста, а также 2) служить инструментом для создания специальных технологий по рациональному управлению предприятием.

Комплексный характер туристского обслуживания затрудняет выработку единого показателя качества работы туроператора. Кроме того, при конечном едином понимании уровня качества обслуживания туристов существуют два подхода к определению качества работы туроператора: агентский и потребительский.

Основные направления в управлении качеством обслуживания туристов:

- потребительское качество каждой отдельной услуги (размещение, питание, доставка, экскурсии и пр.);

– функциональное соответствие услуг требованиям определенного сегмента обслуживания (дифференциация);

- качественная технология предоставления услуг (ее эргономичность и комфортность);
- гарантия в предоставлении заранее оплаченных услуг;
- анимация обслуживания;
- гарантия безопасности жизни, здоровья и имущества граждан и окружающей среды;
- квалифицированные кадры.

Каждая из этих составляющих важна и служит достижению качественного обслуживания туристов. Показатели качества оговариваются и утверждаются в договоре купли-продажи, заключаемом с клиентом.

Стратегические направления работы по обеспечению системы качества туристского обслуживания:

- соотнесение оценок качества исполнителя, турагента (партнера) и потребителя;
- организация системы качества, включающей структуру и иерархию ответственности, методы контроля и подготовку квалифицированного персонала по качеству;
- документированный контроль, основанный на постоянной обратной связи по предложениям и новшествам.

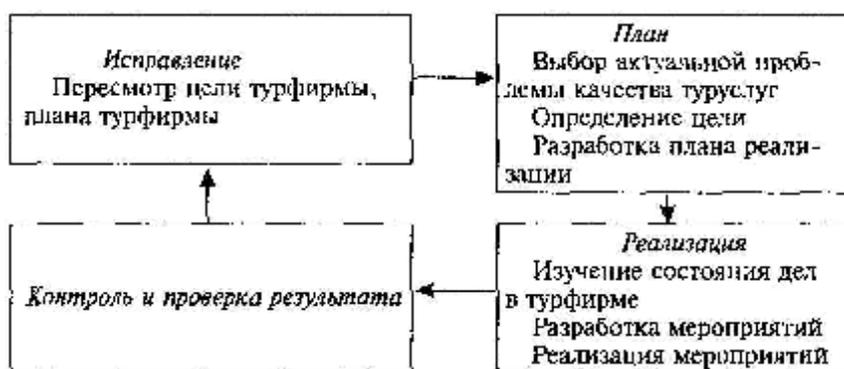


Рис. 57

Необходимо проводить отдельные исследования по каждому направлению оценки качества, выясняя при этом наиболее актуальные и узловые моменты уровня обслуживания конкретных туристов в конкретной фирме на конкретном направлении. Основные этапы деятельности по повышению качества в турфирмах представлены на рисунке 57.

Реализация такого цикла, получившего название «цикл Деминга», и составляет основную цель работы службы управления качеством в туристской организации.

6.7. Антикризисный менеджмент

6.7.1. Виды кризисов, их симптомы, факторы, причины. Понятие и сущность антикризисного менеджмента

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Практика показывает, что кризисы различаются не только по своим причинам, но и по своей сути, соответственно и проблемы, которые кризисные ситуации ставят перед предприятиями, также различны. В связи с этим важное значение приобретает классификация кризисов, один из возможных вариантов которой приведен в таблице 19.

Т а б л и ц а 19

Классификация кризисов предприятия

Классификационный признак	Виды кризиса
По природе возникновения	Экономические, управленческие, технические
По продолжительности действия	Долговременные, среднесрочные, краткосрочные
По степени управляемости	Управляемые, неуправляемые
По характеру влияния	Общие, частные, специфические

Проблемы функционирования предприятия в условиях кризиса можно классифицировать по стадиям его развития. В этом случае в совокупность проблем можно представить в виде трех групп.

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности предприятия: средствами и методами управления в условиях кризисной ситуации.

И наконец, третья группа проблем связана с ликвидацией кризиса и его последствий (рис. 58).

Проблемы антикризисного управления можно также рассматривать и с позиций дифференциации технологий управления. Они включают в самом общем виде такие проблемы, как прогнозирование кризисов и вариантов функционирования социально-экономической системы в кризисном состоянии, поиск необходимой информации и разработка управленческих решений и др. К этой же группе можно отнести проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса. Кроме того, можно выделить группу проблем, связанных с конфликтами и селекцией персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации. Дополнительно можно выделить проблемы, связанные с банкротством и санацией предприятий.



Рис. 58

Симптомы кризисов представляют собой первичные проявления кризиса, выражающиеся в ухудшении отдельных показателей деятельности.

Факторы кризисов выражаются в возникновении тенденции зафиксированного состояния кризиса, состоящего в ухудшении всех или большинства значимых показателей деятельности. Факторы кризиса на предприятии могут быть различными, однако очень важно своевременно определять симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность оперативно приводить в действие программы антикризисного управления.

Причины кризиса — события или явления, вследствие которых появляются симптомы и факторы кризиса. Причины кризиса могут быть различными.

Антикризисный менеджмент — одна из самых рискованных зон деятельности, потому что на карту ставится не только судьба предприятия, но и репутация специалиста, взявшегося за его финансовое оздоровление. Исполнителем внесудебного процесса финансового оздоровления является антикризисный управляющий, а судебного — арбитражный.

Антикризисное управление — это управляемый процесс предотвращения кризиса, функционирования в условиях кризиса и выхода из него с целью обеспечения финансово устойчивого состояния предприятия. Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь «человеческим фактором».

Особенность антикризисного менеджмента является то, что в качестве предмета выступают лишь профилактические меры финансового оздоровления предприятия, а не развитие объекта управления вообще.

Технология антикризисного менеджмента представляет собой совокупность функций, форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику. В

случае профилактического управления используется технология управления по результатам, а финансовое оздоровление осуществляется с применением технологии антикризисного прорыва.

Цель антикризисного менеджмента состоит в обеспечении финансово устойчивого состояния предприятия. Это своего рода управление-связка одновременно между всеми видами управления вообще и между отживающими и прогрессивными формами и методами всех его аспектов как необходимое условие для повышения эффективности деятельности данного субъекта.

6.7.2. Создание службы антикризисного управления предприятием

Первым шагом в практической деятельности по организации работы рекреационного предприятия в условиях кризиса *является* создание службы антикризисного управления.

На этом этапе антикризисного управления создается специализированная рабочая группа, которая может состоять как из собственных кадров организации, так и из специалистов, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации (рис. 59).

Специалисты должны обладать не только знаниями из области теории кризисов, прогнозирования, конфликтологии, разработки управленческих решений, исследования систем управления, макро- и микроэкономики и т.д., но и искусством решения проблем в процессах антикризисного управления, практической методологией эффективного управления в условиях риска и неопределенности; иметь специальную подготовку в области управления, понимать и учитывать специфику работы предприятия в региональной и отраслевой инфраструктурах, функциональную специфику управления финансами, персоналом, технологиями, информационными потоками и т.д.

Кроме схемы, представленной на рисунке 59, возможны варианты, при которых группа антикризисного управления может быть выделена в отдельную структурную единицу или иметь статус консультирующего органа при аппарате управления организацией.

Критериями отбора в корпус специалистов антикризисного управления являются специфические особенности личности, опыт практической деятельности, характер образования и социально-психологическая направленность деятельности.

При этом руководителю рекреационного предприятия следует учитывать, что сфера взаимоотношений руководителя службы антикризисного управления с членами данной малой группы проявляется на межличностном уровне. Тем не менее имеется определенное сходство в основных аспектах деятельности руководителя всего предприятия (директора) и руководителя службы антикризисного управления (антикризисного управляющего). Оно проявляется в следующем:

- деятельность и директора, и антикризисного управляющего полностью подчинена принятию на личностном уровне целей организации;
- постоянное общение с людьми, объединенными в группы и выполняющими цели организации;
- воздействие на членов рабочих групп для достижения общественно значимых целей;
- положительно мотивированное поведение, направленное на достижение успеха в деятельности;
- реализация социального влияния на рабочие группы.



Рис. 59

6.7.3. Разработка антикризисной политики

Стратегия антикризисного управления предприятием — это совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства.

Антикризисная политика — генеральное направление деятельности руководства предприятия, совокупность принципов, методов, форм организационного поведения, направленных на сохранение, укрепление и улучшение его финансового и технико-экономического состояния, на формирование механизма управления, способного своевременно реагировать на постоянно меняющуюся конъюнктуру рынка с учетом стратегии предприятия.

Основные этапы разработки антикризисной стратегии представлены на рисунке 60. Первый этап работы по созданию службы антикризисного управления — проведение управленческого анализа с целью выявления «узких» мест и подбора соответствующих специалистов, способных осмыслить нерешенные выявленные проблемы. Формулируя задачи управленческого анализа, необходимо исходить из того, что система управления должна, с одной стороны, соответствовать поставленным перед организацией целям, а с другой — основываться на технологическом процессе производства.

Анализ должен начинаться с выявления целей и задач, которые ранее ставились перед данным предприятием, что особенно важно при изменении состава собственников предприятия, а это часто бывает при его выходе из кризиса посредством передачи части акций в погашение долга предприятия. Это одна из сложнейших задач анализа, так как, как правило, большой или даже контрольный пакет акций находился в собственности управляющего, часто являющегося бывшим директором того или иного предприятия.



Рис. 60

Следующий этап анализа — построение эффективной системы управления. Для этого обычно используют существующее штатное расписание и данные отдела кадров, однако на основании представленных документов возможно построить лишь «скелет» существующей системы управления и определить в нем место службы антикризисного управления. Самое сложное — в процессе анализа документооборота, особенно приказов и служебных записок, выявить взаимосвязи между отделами, цехами и другими структурными подразделениями.

Отладка организационной структуры управления организацией (создание и совершенствование) — процесс продолжительный, но чрезвычайно важный, определяющий в конечном итоге эффективность данной системы, а следовательно, размер прибыли организации.

Еще одна проблема, от которой зависит эффективность антикризисного управления, — соотношение числа руководителей и подчиненных в фирме. Опыт показывает, что наиболее эффективное управление достигается тогда, когда на одного руководителя приходится не более десяти подчиненных (оптимальное число — не больше восьми), — это позволяет целенаправленно подойти к оптимизации структуры.

Таким образом, управленческий анализ должен дать достаточно информации новым собственникам для разработки новой организационной структуры.

РАЗДЕЛ 7. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

7.1. Модель менеджера

Менеджер — это профессионально подготовленный управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также ответственностью за достижение конечных результатов деятельности предприятия.

Являясь членом трудового коллектива, он достигает результатов труда посредством воздействия на других представителей коллектива (исполнителей). Не все менеджеры играют одинаковую роль на предприятии. Основными действиями (ролями) менеджера являются:

подготовка, принятие и реализация управленческих решений. Это главная функция менеджера, он несет ответственность за последствия своих действий;

информационная роль. От степени полноты владения менеджером информацией и его способности ярко и четко доводить ее до исполнителей сильно зависит результат его деятельности;

работа в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации,

мотивирующего членов трудового коллектива на достижение практических и стратегических целей организации.

Кроме того, можно выделить и другие роли и требования, предъявляемые к современному менеджеру (рис. 61).

Учитывая многообразие ролей менеджера, к нему предъявляются тем не менее общие требования:

знания (в области социальной психологии, знание современных управленческих подходов и особенностей профессии);

личные качества (нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении целей, инициативность, умение выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора, хорошее здоровье);

этические нормы (деловая этика: максимизация прибыли не должна достигаться за счет разрушения окружающей среды; в конкурентной борьбе следует использовать лишь «дозволенные» приемы, т.е. соблюдать правила рыночной игры; справедливое распределение благ; личный пример соблюдения этических норм на работе и в быту; дисциплинированность и моральная устойчивость);

навыки и организаторские способности (умело используя информацию, время и людей, обеспечивать получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность фирмы).



Рис. 61

Моральные качества	Трудолюбие	
	Принципиальность, честность	
	Обязательность, верность слову	
	Самокритичность	
Волевые качества	Энергичность	
	Работоспособность	
	Выдержанность	
	Настойчивость в достижении поставленной цели	
Деловые качества и организаторские способности	Инициативность	
	Целесообразность	
	Самостоятельность в решении вопросов (умение и стремление взять на себя ответственность)	
	Самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность, точность)	
	Дисциплинированность	
	Исполнительность	
	Умение четко определить цель и поставить задачу	
	Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив	
	Умение и стремление наладить контроль подчиненных	
	Способность и стремление оперативно принимать решения	
	Способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты, стимулировать подчиненных	
	Творческий подход к порученному делу	
	Профессиональные знания	Умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное
		Знание и применение на практике организационно-управленческих принципов и методов
Уровень знаний по профилю руководимого подразделения		
Умение работать с документацией		
Коммуникативные качества	Умение устанавливать отношения с вышестоящими менеджерами	
	Умение устанавливать и поддерживать отношения с подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе	
	Умение прислушиваться к чужому мнению	

Рис. 62

Перечень качеств руководителя можно продолжить, но, видимо, имеет огромное значение сочетание этих качеств для формирования классного руководителя, который совершенствует умение руководить на основе опыта и расширения области знаний. Современные исследования, в противовес личностным теориям, склоняются в сторону ситуативных теорий, согласно которым качество руководителя и его стиль руководства изменяются и проявляются в соответствии с тем, как меняются условия деятельности организации и складывается конкретная ситуация (рис. 62).

Например, в условиях кризисного состояния организации необходим энергичный и конструктивный руководитель с авторитарным стилем руководства. В условиях стабильного роста организация нуждается в другом типе руководителя, более склонном к демократическому стилю руководства.

По мнению Джона Адаира, самыми ценными качествами руководителя являются:

- способность работать с большим кругом людей;
- умение брать ответственность на себя за выполнение важных задач;
- стремление к достижению больших целей;
- опыт руководства коллективом;
- большой опыт выполнения разных деловых функций в середине карьеры.

В других исследованиях упоминаются энтузиазм, общительность, честность, отвага, воображение, решительность, энергия, вера и т.д.

7.2. Самоменеджмент

Самоменеджмент представляет собой систему взаимосвязанных мероприятий по управлению собой — своим рабочим и свободным временем, квалификацией, результатами работы и т. п. Полезно использовать следующие направления деятельности по организации самоменеджмента.

1. **Проведение самоанализа.** Самооценку следует начать с ответа на следующие вопросы:

Что у меня хорошо получается?

Что мне нравится делать или нравилось бы, если бы представилась возможность?

В каких областях бизнеса я хотел бы работать или иметь собственное дело?

Какими ценными качествами я обладаю?

Каких ситуаций, разочарований и стрессов, связанных с работой, я хотел бы избежать?

Можно использовать и другие вопросы и специальные тесты, например «Вы как менеджер».

Главное задавать подобные вопросы себе регулярно, чтобы иметь возможность сосредоточиться на том, что хотелось бы сделать реальностью, и нацелиться на достижение высоких и желанных результатов.

2. **Постановка целей.** Достижение высоких результатов зависит от четкого определения и постановки целей, следует обращать особое внимание на те цели, от которых зависит успех или способных привести к провалу. Цели должны быть стратегическими и текущими, например на три года с указанием промежуточных и вытекающих из них годовых целей, а также с указанием промежуточных квартальных, полугодовых целей.

3. **Планирование времени.** Это очень эффективное средство достижения целей, помогающее менеджеру и тем, кто с ним работает, добиваться действительно высоких результатов. Наиболее часто в теории и практике «тайм-менеджмента» используют два взаимосвязанных подхода:

концентрация на результатах, что означает ориентацию на результат, т.е. выделение ключевых целей и оценка важнейших благоприятных возможностей. Для этого рекомендуется ключевые результаты, которые должны быть достигнуты, оформить письменно и ранжировать в порядке важности;

использование календаря-ежедневника для планирования времени (могут быть использованы не только бумажные носители, но и электронные версии, например программа «Outlook», электронные ежедневники, календари в мобильных телефонах). Для достижения намеченных целей рекомендуется сначала спланировать весь год, затем — каждый месяц, а после этого — день.

4. **Изменение внешнего вида** таким образом, чтобы облик менеджера, его офиса или рабочего места отражал успех. По мнению специалистов, создание преуспевающего имиджа необходимо, поскольку никогда не бывает второго шанса произвести первое впечатление. Особое значение при изменении стиля офиса следует уделить письменному столу, и прежде всего навести на нем порядок.

5. **Согласование с начальником** или коллегами-менеджерами вопроса о том, что будет считаться достижением высоких результатов в конкретной работе. Этот этап необходим для того, чтобы не потратить время зря, добиваясь целей организации, важных для менеджера, но не самых главных для остального руководства.

6. **Делегирование полномочий и создание команды.** Для этого необходимо найти сотрудников, способных решать управленческие задачи, определить, какую работу им можно передать, четко распределить обязанности, выбрать систему контроля, а также постоянно совершенствовать команду.

7. **Проведение формальных и неформальных совещаний,** их тщательная подготовка и оценка эффективности каждого совещания с точки зрения достижения поставленных целей.

8. **Эффективное использование телефона.** Обычно менеджеры, по-деловому управляющие своим временем, руководствуются принципом не отвечать на входящие звонки, а «возвращать» их, т.е. звонить тогда, когда им удобно и они подготовлены к разговору. Особая роль на этом этапе принадлежит секретарю менеджера, если он есть.

9. **Оценка и повышение личной производительности** предполагают объективное сопоставление поставленных целей и достигнутых результатов, а также обучение практическим навыкам повышения личной производительности за счет оптимизации работы с входящей корреспонденцией, применения методов эффективного чтения, повышения продуктивности различных поездок, освоения новых информационных технологий, применяемых в управлении.

10. **Использование приемов самомотивации**, поскольку без этого менеджер не только не достигнет поставленных целей, но и не сумеет мотивировать других.

11. **Повышение квалификации по своей специальности**. Эффективному менеджеру следует постоянно совершенствовать свои знания в избранной области бизнеса и сопряженных сферах, для чего необходимо не только постоянно читать соответствующую литературу и периодические издания, но и проходить обучение на специальных курсах, участвовать в тренингах и т.п.

12. **Использование методов эффективного принятия решений** таким образом, чтобы достигать оптимальных результатов от реализации управленческих решений.

13. **Учиться преодолевать проблемы и урегулировать кризисы**, обучаясь методам их успешного решения.

14. **Приобретать навыки эффективного общения**, имея в виду как письменные сообщения, деловую переписку, так и устные выступления.

Таким образом, здесь представлены основные направления самоменеджмента. Менеджер, который не реализует в своей практической деятельности хотя бы часть указанных направлений деятельности, обречен на неудачу.

Анализ практической работы руководящего звена и литературных источников по этой теме выявил ряд типовых ошибок руководителей, которые объясняются наличием у них ряда отрицательных качеств и неполным пониманием ими роли и содержания своего труда.

Неумение передавать часть обязанностей подчиненному. Многие руководители, особенно начинающие, не способны передавать свои обязанности потому, что они считают: «быстрее сделать самому», или потому, что боятся: передача обязанностей будет расцениваться как их слабость. Передача полномочий — это умение, и следует развивать его.

Откладывание работы. Мы все умеем откладывать работу, особенно когда она кажется нам скучной и нестоящей, но откладываемая работа накапливается день ото дня, из недели в неделю, оставляя вам все меньше свободного времени. Один из путей к решению этой проблемы — выделить один час в день и посвятить его именно той работе, которую вам бы хотелось отложить. Часто она на деле оказывается менее трудоемкой и скучной, чем мы ожидали.

Неумение справляться с канцелярской работой. Беспорядок создает лишнюю работу и отнимает время. Мы все знаем руководителей, чьи рабочие столы свободны от бумаги, у кого канцелярские ящики содержат четко разобранные входящие и исходящие документы. Мы также знаем руководителей, способных работать только тогда, когда они полностью завалены ворохом бумаг.

Проведение ненужных собраний. Что случилось бы, если бы мы не провели это собрание? Зачем мы собрались? Какова цель собрания? Сколько времени оно должно длиться? Чье присутствие необходимо? Каков оптимальный ход собрания? Удобное ли время выбрано для его проведения? Если нет, то когда лучше его проводить? Эти вопросы должно задавать себе по поводу каждого собрания, помня о том, что оно отнимает время и у вас, и у других.

Желание отчитываться на высшем уровне. Руководитель заботится не о деле, а о престиже. Коллеги быстро это понимают, понимает и вышестоящий руководитель. Результат, как правило, известен.

Нежелание иметь рядом с собой сильных подчиненных. По-житейски это понятно, но без сильных подчиненных трудно достичь хорошего результата. Опытные руководители в своей работе опираются на сильных и компетентных подчиненных.

Слово, имеющее наименьшее значение. Слово это — «я». Руководитель должен знать самое важное местоимение — «мы» и два других важных слова — «большое спасибо».

Бенджамин Стайт — спичрайтер президента США Ричарда Никсона и сценарист Голливуда — на протяжении многих лет проводил анализ: почему многие способные люди так и не добиваются успеха. В результате он сформулировал «восемь признаков закоренелых неудачников», или «каких ошибок не допускают победители».

1. **Самообман**. Неудачники постоянно обманываются на собственный счет. Можно преуспеть, по крайней мере в материальном смысле, будучи совершенно беспечным по отношению к другим. Но абсолютно невозможно врать самим себе (о собственном месте в жизни, о том, какие перспективы достижения целей реальны, а какие — нет) и при этом двигаться вперед.

2. **Непроизводительность**. Если вы задались целью добиться материального успеха, то должны создавать нечто, необходимое другим в реальном мире, а не только в ваших мечтах. Проценты в этой жизни нарастают на вложенный капитал, денежный или человеческий. Денежный капитал часто достается по наследству — это от вас не зависит. Но человеческий капитал (как, например, дефицитная

профессия) приобретается кропотливым трудом и учебой. Неудачники могут прожить жизнь, так и не усвоив этой истины.

3. *Несправедливость к друзьям*. Неудачникам свойственно быть приветливыми и признательными по отношению к тем, кто им совершенно бесполезен, но относиться с пренебрежением и неблагодарностью к тем, кто к ним добр. Неспособность заводить друзей и поддерживать дружеские отношения сопутствует каждому случаю неудачи.

4. *«Дурные манеры»*. Неудачники, кроме всего прочего, патологически невоспитанны. Они не являются вовремя, забывают поблагодарить за подарки и извиниться за непочтительность и ошибки.

5. *Неумение одеваться*. Неудачникам вообще свойственно неумение одеваться. Они приходят наниматься на работу без галстука или в кроссовках. Они появляются на приемах в джинсах, в то время как все остальные — в вечерних костюмах. Им может показаться, что своим видом они заявляют о пренебрежении к моде. На самом деле они заявляют о том, что им здесь не место, и выражают презрение к остальным. Вы можете вырядиться, чтобы показать, какой вы неформал и ниспровергатель устоев (что простительно для подростков), но одежда также может подчеркнуть вашу принадлежность к определенному кругу и способность выполнить предполагаемую работу.

6. *Сварливость*. Неудачники часто мрачно и пессимистично смотрят на мир. Им не нравится ни их работа, ни их жизнь. Они считают, что все кругом мошенники или дураки. Они готовы облить грязью все, что угодно, и своим безысходным отчаянием заражают окружающих. Но тем самым они выдают неуверенность в себе — глубоко укоренившиеся убеждения, что им не по силам сделать что-то или сделать это хорошо. Это станет ясно почти каждому, кто даст себе труд их выслушать. Они не осознают, что заведомо выставляют себя неудачниками.

7. *Ненужные споры*. Неудачники любят поспорить ради самого спора, чтобы замутить воду или вывести оппонента из равновесия. Люди, затевающие споры, возможно, полагают, что друзья и коллеги по достоинству оценят их сообразительность и образованность. Это глубочайшее заблуждение. Люди дела не любят тратить время на бессмысленные споры. Если вы ввязываетесь в словесные баталии, то вас станут избегать, и вы окажетесь в компании таких же спорщиков-неудачников. Это верная дорога к провалу.

8. *Откладывание «на потом»*. Неудачники не способны определять приоритеты. На самом деле времени никогда не хватает на все, даже на что-то по-настоящему важное. Неудачники, однако, никогда не могут понять, что определение приоритетов — безусловная необходимость. Им, похоже, не понять и то, что отложить менее важное ради более важного — это не жертва. Это просто выгодная сделка.

Таким образом, во многих исследованиях уделяется внимание вопросам управления временем, в связи с чем появилось современное специальное направление в менеджменте — *тайм-менеджмент* (*time-management, ТМ*), или организация управления временем*. Современная теория управления временем рассматривается в тесной связи с жизненной позицией менеджера как инструмент для максимальной реализации его личностного потенциала в соответствии со своими жизненными ценностями, мировоззрением и мироощущением. Современный тайм-менеджмент предполагает установление приоритетов, исходя из важности поставленных задач по достижению цели.

* См.: Васильченко Ю.Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент Теория и практикум. — Киев, 2001.

Управление временем дает менеджеру целый ряд преимуществ:

организационные преимущества — наличие четкого и ясного плана, строгого графика работ, уменьшение различных помех;

психологические преимущества — приобретение уверенности в себе и своих действиях, отсутствие необходимости постоянного выбора и метаний от одного занятия к другому;

преимущества в деловой сфере — повышение результативности принимаемых решений, эффективная координация с внешними и внутренними контрагентами.

РАЗДЕЛ 8. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА

8.1. Опыт внутрифирменного управления в США

Характерной чертой предпринимательской деятельности американских компаний в современных условиях является систематически проводимая перестройка организационных структур как результат усиления процесса поглощений и слияний. В качестве целей таких преобразований выдвигаются

следующие:

- дальнейшая диверсификация производства путем поглощения фирмы, накопившей значительный научно-технический и производственный опыт, дополняющий собственную базу;
- стремление повысить эффективность научно-технического комплекса посредством интеграции специализированных фирм, способных оптимизировать структуру материнской компании;
- изменение стратегических приоритетов для закрепления на новых рынках, повышения гибкости и деятельности фирмы.

Основные характеристики американского менеджмента:

- принятие решений «сверху вниз»;
- индивидуальный характер принятия решений;
- индивидуальная ответственность;
- строго формализованная структура управления;
- быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе;
- ориентация на индивид;
- профессионализм и инициатива;
- управление оценивается по индивидуальному результату;
- формальные отношения с подчиненными;
- оплата труда по индивидуальным достижениям;
- краткосрочный наем, в основном выпускников.

В американских компаниях должностные обязанности каждого работника четко определены и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных показателей в условиях директивного планирования. Зарубежные филиалы американских корпораций свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании.

Система управления в американских фирмах жестко организована. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, пригодная для любой западной фирмы.

Структура управления зависит от различных факторов. С одной стороны, это рост масштабов производства, усложнение выпускаемой продукции, территориальная разобщенность, а с другой — исторические особенности формирования конкретных фирм. Структура и определяется сочетанием этих факторов, в ней можно выделить общие черты, присущие управлению западной фирмой, но на нее оказывают влияние и специфические особенности.

Большинство американских фирм носит на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях их развития. Это в первую очередь определяет характер взаимоотношений между внутрифирменными подразделениями.

В западноевропейских компаниях, так же как и в американских, управление основано на принципах децентрализации. Однако под влиянием научно-технического прогресса они также охвачены процессом концентрации и централизации. В последние десятилетия западноевропейские фирмы произвели реорганизацию управления с использованием американского опыта, отошли от узкой специализации производства. В рамках компаний создаются производственные отделения или группы подразделений по различным сферам деятельности. Однако в западноевропейских фирмах все же сохраняются свои особенности, главным образом связанные с их историческими условиями развития.

Ранним американским фирмам была присуща организация трестов, поэтому и сейчас в таких известных компаниях, как «Дженерал мотор», «Крейслер», «Форд мотор», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители этих предприятий находятся в полной зависимости от производственных отделений, в функции которых входят распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за исполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами.

Производственные отделения в компаниях западноевропейских стран играют немаловажную роль. В децентрализованной форме управления они координируют деятельность входящих в них дочерних компаний, наделенных оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. Дочерние компании выступают одновременно центрами прибыли и ответственности. В рамках закрепленной за ними товарной номенклатуры они ведут научные исследования, находят потребителей продукции, осуществляют ее производство и сбыт, используя при этом экономические методы управления. Производственные отделения контролируют и координируют деятельность дочерних компаний по научным исследованиям, производству, сбыту, финансам.

Между отдельными компаниями устанавливаются производственные связи, и тогда западноевропейские концерны (германские, французские, шведские и др.) называются промышленными группами.

В составе большинства германских концернов имеется большое количество юридически независимых дочерних компаний. Они обладают большой оперативной самостоятельностью. Территориальная разобщенность и узкая специализация этих компаний обуславливают координацию деятельности через централизованное управление. Благодаря ему обеспечивается единство производственных целей.

Каждая американская и западноевропейская компания имеет свои особенности в организационной структуре.

Американский менеджмент в 80-е гг. XX в. претерпел изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании на первый план выдвинули стратегическое планирование, которое явилось следствием разработки долгосрочных целей. В современных рыночных отношениях требуются разработка и внедрение принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но и быть приспособленной к законодательству в области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды, энергосбережения. Это изменило хозяйственную политику американских компаний. Усиление процессов поглощения и слияния привело к систематической перестройке организационных структур.

Стратегическое планирование в американских фирмах сосредоточено на разработке конкурентных сегментов рынка, которые носят название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). На первых этапах фирма исследует рынок с точки зрения нормы прибыли в перспективе и вне связи со своей текущей деятельностью. На втором этапе определяется конкурентоспособность фирмы.

Главной заботой СЦХ является определение соотношения между старой и новой технологиями и его влияние на конкурентоспособность продукции. Изучению подвергаются также однотипность и взаимозаменяемость продукции, обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации, наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов.

Управляющие СЦХ имеют право мобилизовать ресурсы входящих в них производственных отделений для выполнения стратегических планов, но несут ответственность как за их разработку, так и выполнение. Раньше американские корпорации составляли стратегические планы с учетом тенденций прошлого периода. В настоящее время этот процесс моделируется с помощью методов математического программирования.

Некоторые отличия от американского и западноевропейского управления в целом имеет управление фирмами в Финляндии. Здесь цели имеют количественные показатели. Стратегия на достижение конечных целей носит название «управление по результатам». Особенностью этого управления является то, что в определении целей наравне с высшим руководством участвуют исполнители и рабочие. Подчиненные сами выбирают пути и методы их достижения, при этом ключевыми результатами могут быть: функциональная организация, производительность труда; уровень обслуживания, качество продукции, объем реализации; удовлетворение запросов потребителей.

Одновременно составляется три вида планов: стратегический, годовой, графики работы. Стратегическое планирование включает прогноз на 10—15 и планирование целей на 3—5 лет. План целей на очередной год разрабатывается на основе ситуационного анализа. Графики работы составляются на основе годового плана целей. Оценка ключевых результатов производится два раза в год на всех уровнях управления.

8.2. Особенности японского менеджмента

В последние десятилетия стремительно повышается конкурентоспособность японской экономики. В литературе приводится множество факторов экономического роста Японии: отсутствие в течение многих лет существенных военных расходов; низкие темпы роста реальных доходов трудящихся по сравнению с темпами накопления; активное вмешательство государства в экономическую жизнь; протекционизм, национальные особенности и традиции и др.

Несомненно, положительную роль оказал и японский менеджмент. Система японского менеджмента оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем европейская или американская система.

Основные характеристики японского менеджмента:

принятие решений «снизу вверх»;

решения принимаются коллективно на основе единогласия;

ответственность коллективная;

нестандартная, гибкая система управления;

замедленная оценка сотрудника и служебный рост;

ориентация управления на группу;

основное качество руководителя — это умение осуществлять координацию действий и контроль;

управление оценивается по достижению гармонии в коллективе и по общему результату;

личные, неформальные отношения с подчиненным;

оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу;

долгосрочный найм сотрудников.

Остановимся подробнее на особенностях, которые характеризуют японский менеджмент.

Во-первых, *максимальная ориентация на технологические и технические нововведения*. В первую очередь начали процветать те корпорации, которые ориентировались на применение передовой техники и психологических методов, разработанных в Европе и Америке. Для этого используется масса литературных источников и посылается за рубеж множество делегаций. Эта большая работа проводится во имя того нового, что уже есть или может появиться за рубежом. *Главный лозунг японского бизнеса — нововведения*. В нем в течение десятилетий отражалось стремление японцев преодолеть экономическую отсталость.

В Европе и Америке много говорят о склонности японцев «заимствовать». Но перенимают и другие страны и народы, особенность же японского заимствования заключается в том, что оно в кратчайшие сроки внедряется в производство. Это способствует повышению его эффективности. Современное японское производство ориентировано, с одной стороны, на то, чтобы перенимать, а с другой — чтобы создавать собственные нововведения.

Во-вторых, *японский менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны*. Он учитывает и использует десятки специфических, неповторимых элементов. И вполне естественно, что система управления, более других ориентированная на «искусство», оказалась лучше приспособленной к постоянным изменениям производства в конце XX в.

Выделяют ряд элементов второй отличительной черты. Прежде всего это особая групповая организация управления. Здесь отсутствуют жесткие структуры управления, персональная ответственность, индивидуальный учет производительности. Следующий элемент — система пожизненного найма.

Учет каждой тенденции или особенностей в менеджменте сказывается на повышении эффективности производства. Именно реализация этих особенностей сделала управление более гибким и целенаправленным. В японском менеджменте, например, не человека подбирают под должность (четко описанный и закрепленный круг обязанностей), а, наоборот, тщательно изучив кандидата с помощью психологических тестов человека, определяют, какие обязанности ему можно поручить. Или положение «должность не по должности», когда должностное положение руководителя в иерархии управления не изменяется много лет, хотя опыт и знания с годами растут. Чтобы повысить статус и заработную плату таких руководителей, вводится система рангов и званий, позволяющая работнику расти по «горизонтали».

Но важны не те или иные элементы, а сама идея учета социальных, исторических, национальных особенностей. Опыт японского менеджмента показал, что управление, основанное на их учете, более гибко, динамично, эффективно.

Модель планирования в японских компаниях состоит из четырех стадий: формирование предпосылок, постановка проблем, долгосрочная стратегия, среднесрочные планы. В первую очередь составляются прогнозы на будущее. На стадии долгосрочной стратегии исследуются возможности развития новых производств по трем элементам: долгосрочные цели, долгосрочные стратегические проекты, долгосрочная политика в основных областях. Долгосрочные планы компаний включают три раздела.

1. Масштабы производства (на 5 лет): новые заказы, сбыт, чистый доход, численность занятых; инвестиции в оборудование и связанные с этим показатели.

Долгосрочная стратегия деловой активности (на 5 лет): внешнее окружение; анализ номенклатуры;

новые рынки; новые продукты; устаревшие продукты; методы увеличения возможностей сбыта; стратегия и тактика зарубежной активности.

2. Ситуационный план (на 3 года).

3. Выводы и план внедрения.

Среднесрочные планы разрабатываются в рамках долгосрочного планирования. Они тоже состоят из трех частей: распределение ресурсов, составление планов по укрупненной номенклатуре продукции и функциональных планов, которые составляют функциональные службы. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли.

В японском менеджменте особую роль играет передача знаний, опыта, идей производственных рабочих в подразделения, занимающиеся нововведениями. Новшества, накапливаемые в цехах, оказывают влияние на стратегию фирмы в целом. Особенностью является и то, что инженерно-технический персонал часто комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы.

Можно выделить ряд специфических особенностей внутреннего рынка Японии.

А. На внутреннем рынке наблюдается более высокая конкуренция, которая стимулирует постоянные нововведения и высокий уровень конкурентоспособности на мировом рынке.

Б. На внутренний рынок поступают только высококачественные изделия.

В. Японский потребитель выделяет такие качества товара, как надежность, удобство, размер изделия. Так, например, бесшумность и малые габариты — обязательное требование к стиральным машинам, холодильникам, электроприборам, автомашинам.

Г. На внутреннем рынке находится большое количество компаний, которые не могут выйти на мировой рынок из-за высоких транспортных издержек (пищевая, строительная индустрия и др.).

В целом конкурентоспособность японской продукции обеспечивается за счет: ее высокого качества; высокой степени нововведений; внедрения информационных технологий; крупных инвестиций в новые технологии.

Особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают совершенствованию стиля и методов управления. Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, выработки и принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;

соблюдение принципа единогласия в принятии решений;

отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника; предполагается, что содержание работы каждого работника может постоянно меняться и он обязан уметь выполнять любую работу в рамках своей компетенции;

использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;

постоянное совершенствование искусства управления, в том числе качеством продукции, эффективностью маркетинговой деятельности; контроля за ходом производственного процесса.

В отличие от американского менеджмента, ориентирующего на индивидуума, японский менеджмент имеет дело с группой, члены которой принимают коллективные, согласованные решения и несут равную ответственность за их реализацию. Принадлежность к определенной группе, фирме, преданность ей высоко ценятся в Японии. Они подкрепляются и усиливаются практикой долгосрочного, нередко пожизненного найма, организацией внутрифирменных профсоюзов, кружков качества, неформальным общением и контролем. Члены группы способны совмещать профессии, заменять друг друга и заинтересованы в ее успехе в целом.

Уильям Оучи — американский профессор японского происхождения детально исследовал методы руководства компаниями как в Японии, так и в США. Он выявил специфическую японскую организационную культуру, происходящую от общей культуры японского общества, которая в большей степени приводит к росту производительности, чем типичные западные организационные культуры. Японская модель руководства очень отличается от американской по ряду параметров, что видно в таблице 20.

Сравнительная характеристика японского и американского менеджмента

Японские организации	Американские организации
Пожизненный найм	Краткосрочный найм
Медленная оценка и продвижение по службе	Быстрая оценка и продвижение по службе
Неспециализированная карьера	Специализированная карьера
Неявные механизмы контроля	Явные механизмы контроля
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Хоризматическое отношение	Раздельное отношение

Оучи использует термин «теория Z» для описания японской модели как адаптированной к Западу. Он заимствует терминологию из «теории X» и «теории Y» Дугласа МакГрегора. «Теория Z» выходит за рамки «теории Y» МакГрегора, используя идеи из практики японских организаций. Так, американские Z-организации характеризуются долгосрочным наймом (хотя необязательно пожизненным, как в японских фирмах), значительными инвестициями в обучение сотрудников, которые таким образом развивают специфические для компании навыки, относительно медленным продвижением по службе и т. п.

Опыт управления экономикой в России свидетельствует, что для него характерны черты как японского, так и американского менеджмента. Принимая во внимание высокий уровень социально-экономического развития этих стран, сопоставление их систем менеджмента наглядно показывает, что высокие результаты достигаются даже при использовании прямо противоположных методов менеджмента. Следовательно, важны не только сами методы, но и условия, в которых они применяются. Именно поэтому формирующаяся в настоящее время в России система менеджмента должна органически соединить в себе достижения мирового и отечественного опыта управления.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ*К разделу 1*

1. Какие этапы можно выделить в эволюции менеджмента?
2. Назовите «школы менеджмента».
3. Назовите особенности классической школы управления и школы человеческих отношений.
4. В чем состоит сущность современных подходов к управлению?
5. Назовите отличие системного подхода от ситуационного.

К разделу 2

1. Перечислите современные концепции и подходы к менеджменту.
2. Дайте определение понятия «менеджмент».
3. Перечислите методы управления, применяемые в современном менеджменте.
4. Обоснуйте характерные черты современного менеджмента в России.

К разделу 3

1. В чем состоит сущность стратегического управления? Дайте определение основных понятий системы стратегического управления: «стратегия», «цели», «потенциал» и др.
2. Назовите основные этапы процесса стратегического управления.
3. В чем состоит сущность «управления по целям»?
4. Какие требования предъявляются к целям?
5. Обоснуйте особенности тактики менеджмента.

К разделу 4

1. Раскройте суть организационной структуры управления.
2. Перечислите основные типы организационных структур управления и их особенности.
3. Обоснуйте основные черты, достоинства и недостатки адаптивных (органических) типов организационных структур управления.

4. Перечислите основные особенности централизации и децентрализации.

ЛИТЕРАТУРА

- Александрова А.Ю.* Международный туризм. — М., 2001.
- Аникин Б.А.* Высший менеджмент для руководителей. — М., 2000.
- Антикризисное управление / Под ред. Э. М. Короткова. — М., 2000.
- Банкротство: Стратегия и тактика выживания / Под ред. Г.П. Иванова, В.А. Кашина. — М., 1993.
- Басовский Л.Е.* Менеджмент. — М., 2002.
- Батурин Ю.М.* Проблемы компьютерного права. — М., 1999.
- Бизнес-планирование / Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. — М., 2000.
- Большаков А.С.* Менеджмент. — СПб., 2000.
- Бондарь Н. П. и др.* Эффективное управление фирмой: (Современная теория и практика). — СПб., 1999.
- Борисов К.* Международный туризм и право. — М., 1999.
- Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В. и др.* Семь нот менеджмента. — М., 1998.
- Браймен Р.А.* Основы управления в индустрии гостеприимства: Пер. с англ. — М., 1995.
- Васильченко Ю.Л.* Механизмы времени. Тайм-менеджмент: Теория и практикум. — Киев, 2001.
- Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А.* Практикум по менеджменту: Деловые игры. — М., 1998.
- Вершигора Е.Е.* Менеджмент. — М., 2002.
- Винокуров В.А.* Стратегическое планирование на предприятии. — М., 1997.
- Виханский О.С.* Стратегическое управление. — М., 1998.
- Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. — М., 2000.
- Волошин Н.И.* Международный туризм: Правовые акты. — М., 2000.
- Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент. — М., 1999.
- Глухое В.В.* Менеджмент. — СПб., 2000.
- Гончаренко В.И., Кондратьева С.И., Копейкин Д.П. и др.* Основы менеджмента. — М., 2002.
- Гостиничный и туристический бизнес / Под ред. А.Д. Чудновского. — М., 1998.
- Дурович А.П., Копанев А.С.* Маркетинг в туризме. — Минск, 1999.
- Ефремова М.* Основы технологии туристского бизнеса. — М., 1999.
- Забелин П.В., Моисеева Я.К.* Основы стратегического управления. — М., 1998.
- Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М., 1997.
- Ислаев Д.К.* Основы стратегии и планирования в иностранном туризме. — М., 1994.
- Кабушкин Н.И.* Менеджмент туризма. — М., 1999.
- Кабушкин Н.И., Бондаренко Г. А.* Менеджмент гостиниц и ресторанов. — Минск, 2001.
- Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С.* Практический менеджмент. — М., 2000.
- Карпов А. В.* Психология принятия управленческих решений / Под ред. В.Д. Шадрикова. — М., 1998.
- Квартальное В.А.* Стратегический менеджмент в туризме; Современный опыт управления. — М., 2000.
- Квартальнов В.А.* Туризм. — М., 2000.
- Кондратьев В.В., Краснова В.Б.* Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. — М., 2000.
- Коротков Э.М.* Концепция менеджмента. — М., 1998.
- Котлер Ф.* Маркетинг: Гостеприимство, туризм. — М., 1998.
- Котлер Ф.* Маркетинг, менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб., 1998.
- Лесник А.Л., Чернышев А.В.* Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе. — М., 2000.
- Макаренко М.В., Махалина О.М.* Производственный менеджмент. — М., 1998.
- Менеджмент: Конспект лекций в схемах / Под ред. Д.И. Платонова. — М., 2000.
- Менеджмент: Практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О.А. Страховой. — СПб., 2001.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М., 2001.
- Моисеева Н.К.* Стратегическое управление туристской фирмой. — М., 2000.
- Организация и управление гостиничным бизнесом / Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышева. — М., 2001.

- Папирян Г. А.* Менеджмент в индустрии гостеприимства. — М., 2000.
- Сенин В.С.* Организация международного туризма. — М., 2000.
- Смирнова М.Н.* Энциклопедия гостеприимства. — М., 2000.
- Смолкин А.М.* Менеджмент: Основы организации. — М., 2001.
- Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. — СПб., 1996.
- Томпсон А.А., Стрикленд А.Д.* Стратегический менеджмент. — М., 1998.
- Уокер Джон.* Введение в гостеприимство. — М., 1999.
- Уткин Э.А., Бутова Т.В.* Менеджмент. — М., 2002.
- Фатхутдинов Р. А.* Система менеджмента. — М., 1997.
- Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации. — СПб., 1997.
- Шадрин В.* Менеджмент малого бизнеса. — М., 2000.
- Эгертон-Томас К.* Ресторанный бизнес. — М., 2001.
- Янкевич В. С., Безрукова Н. Л.* Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. — М., 2002.

Содержание

Предисловие	1
Раздел 1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ	2
1.1. Эволюция управления	2
1.2. Школы управления	2
1.2.1. Научная школа (школа научного управления). 1885—1920 гг.	3
1.2.2. Классическая (административная) школа управления. 1920—1950 гг.	4
1.2.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. С 1930 г. по настоящее время	6
1.2.4. Количественная школа. С 1950 г. по настоящее время	7
1.3. Современные подходы к управлению	7
1.3.1. Процессный подход в менеджменте	7
1.3.2. Системный подход в менеджменте	8
1.3.3. Ситуационный подход в менеджменте	9
1.3.4. Развитие теории управления в России	10
Раздел 2. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	11
2.1. Понятие и сущность менеджмента	11
2.1.1. Современные концепции и подходы к менеджменту	11
2.1.2. Функции менеджмента	16
2.2. Цели, принципы и структура менеджмента	30
2.2.1. Менеджмент и его основные виды	30
Раздел 3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА	33
3.1. Стратегическое управление	33
3.1.1. Основные понятия и сущность стратегического управления	33
3.1.2. Основные этапы стратегического управления	37
3.2. Тактика менеджмента	42
3.2.1. Оперативное управление: методы и принципы	42
3.2.2. Основные этапы оперативного управления	45
Раздел 4. ОРГАНИЗАЦИЯ И ИЕРАРХИЧЕСКОЕ ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ	47
4.1. Организация как функция менеджмента	47
4.2. Делегирование полномочий и ответственности	48
4.3. Сущность и типы организационных структур	54
4.3.1. Понятие организационной структуры управления и ее сущность	54
4.3.2. Типы организационных структур управления предприятием	55
4.3.3. Особенности организационных структур управления в социально-культурном сервисе и туризме	61
4.4. Принципы построения организационных структур управления предприятием	64
Раздел 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	66
5.1. Коллектив и его особенности. Группа и групповая динамика. Формальные и неформальные виды	66
5.2. Управления конфликтами и стрессами	73
5.3. Руководство коллективом	78
5.3.1. Влияние, власть, лидерство	78
5.3.2. Методы и стили управления	83
Раздел 6. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОТДЕЛЬНЫХ ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	89
6.1. Инновационный менеджмент	89
6.1.1. Сущность и задачи инновационного менеджмента	89
6.1.2. Основные этапы разработки инновационной политики фирмы	91
6.2. Финансовый менеджмент	92
6.2.1. Понятие, цели, задачи и функции финансового менеджмента	92
6.2.2. Организационное обеспечение финансовой деятельности предприятия	94
6.2.3. Этапы разработки финансовой стратегии	96
6.3. Управление инвестициями	98
6.3.1. Виды инвестиций, их классификация	98
6.3.2. Функции инвестиционного менеджмента. Основные этапы разработки инвестиционной стратегии	101
6.4. Управление персоналом предприятия	104
6.4.1. Понятие, функции и концепция управления персоналом	104
6.4.2. Общая система управления предприятием и кадровая служба	105
6.4.3. Разработка кадровой политики	109
6.5. Информационный менеджмент	111
6.5.1. Понятие, сфера и функции информационного менеджмента	111
6.5.2. Особенности информационного менеджмента в гостиничном бизнесе и туризме	112
6.5.3. Организационное обеспечение информационного менеджмента. Разработка систем комплексной автоматизации	113
6.6. Управление качеством	114
6.6.1. Понятие и сущность качества продукции и услуг	114
6.6.2. Создание служб управления качеством в социально-культурном сервисе и туризме	116
6.6.3. Основные этапы разработки политики управления качеством в турбизнесе	116

6.7. Антикризисный менеджмент	118
6.7.1. Виды кризисов, их симптомы, факторы, причины. Понятие и сущность антикризисного менеджмента	118
6.7.2. Создание службы антикризисного управления предприятием	120
6.7.3. Разработка антикризисной политики	121
Раздел 7. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА	122
7.1. Модель менеджера	122
7.2. Самоменеджмент	125
Раздел 8. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА	127
8.1. Опыт внутрифирменного управления в США	127
8.2. Особенности японского менеджмента	129
Вопросы и задания для самопроверки	132
Литература	133