**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

1. **Общая теория управления**

**Менеджмент**- управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с целью повышения эффективности производства и управления прибыли.

**Менеджмент** – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работавших в организации.

Менеджер (англ. управлять) – наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению.

Нельзя любого инженера или экономиста, занятого управлением считать менеджером. Менеджер – человек, имеющий специальную подготовку.

Слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. **Предприниматель** берет на себя риск организации нового предприятия, в дальнейшем он может нанять менеджера для управления этим предприятием.

Переход России к рыночной экономике повышает роль менеджмента и обуславливает необходимость подготовки специалистов по менеджменту. Современный менеджмент – группа лиц, осуществляющих в рамках предприятия (организации) предпринимательские и управленческие функции.

Практическая реализация этих функций рассматривается в двух аспектах. Во-первых, можно формулировать как управление предприятием (организацией), действующее в условиях рынка при полной самостоятельности и связанное с необходимостью принимать самостоятельные решения в любых неожиданных ситуациях. Во-вторых, управление самостоятельным видом деятельности, не обязательно предполагающее создание организации и руководство подчиненными. Для предприятия «менеджмент» употребляется в 3-х значениях: генеральный менеджмент, менеджмент на уровне отдела и процесс менеджмента. Под генеральным менеджментом понимаются все менеджеры, занимающие высшие должности, отвечающие за сформулированные цели, задачи, политику и все вопросы, связанные с планированием, контролем и управлением предприятия. Менеджмент на уровне отдела – разработка цели, стратегии и задач на уровне отдела в соответствии с общими стратегическими задачами и выбранной концепции управления предприятием. Процесс менеджмента отличается от генерального мен-та и мен-та на уровне отдела полномочиями, ответственностью, детализацией. В процессе мен-та все функции могут выполняться любым работником предприятия в пределах своей компетенции.

**2, 3 Закономерности управления различными системами. Управление социально – экономическими системами (организациями)**

Законом считается необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение в природе и обществе. Выделяют три группы законов управления различными системами:

- всеобщие или универсальные, например, законы диалектики;   
- общие для больших групп явлений, например, закон общественного отбора;   
- частные или специфические, например, закон оптимальной нормоуправляемости.   
Законы носят объективный характер и существуют независимо от сознания людей. Познание законов составляет задачу науки. Их нельзя запретить, забыть, отменить или уничтожить. Закономерности управления следует отнести к частным законам общества, которые мало исследованы.

**Все закономерности управления можно разделить на две группы**. К первой относятся закономерности, присущие управлению вообще как целенаправленному воздействию, ко второй закономерности менеджмента. Управление производством носит двойственный характер. С одной стороны, управление выражает объективный процесс руководства трудом работников по производству потребительных стоимостей, т. е. управление выступает как потребность производства (отношения управления обусловлены совместным трудом); с другой — производственные отношения сторон в процессе создания стоимости. Стороны - это работодатель и наемный работник, которые вступают друг с другом в отношения собственности. В соответствии с этим управление производством рассматривается в двух аспектах: организационно-техническом и социально-экономическом. В первом случае под управлением понимается объединение труда всех работников на базе организованной системы машин и технических средств. Его задача - соединить труд работников с предметами и орудиями труда, установить определенные пропорции, режимы и связи в производстве. Через организационно-техническое направление раскрывается содержание управления и состав его элементов. **Социально-экономический аспект заключается в том,** что собственник средств производства осуществляет процесс производства не только в своих интересах, но и в интересах объединенных для совместного труда работников и общества в целом. Различают общие и специфические законы управления. К общим законам управления относятся: закон специализации управления; закон интеграции управления; закон экономии времени. Здесь же мы дадим краткую характеристику трех названных законов. Закон специализации управления. Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях. Менеджмент включает экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты, поэтому менеджеры должны обладать высоким профессионализмом в области каждого из этих направлений. Свойственные рыночной экономике риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений.

**4. Инфраструктура менеджмента и особенности инфраструктуры менеджмента в России**

Инфраструктура менеджмента - это среда, в которой приходиться функционировать менеджерам

структура:

1. владельцы капитала, собственник.

Его цель – сохранение и преумножение капитала. Интересы собственника не всегда совпадают с интересами менеджера

1. наемные работники предприятия, рабочие

их интересы: - нормальные условия труда, постоянное место работы, удовлетворение работопотребности, профессиональный рост, самовыражение, з/п, потребность в общежитии

1. владельцы заемного капитала – дают капитал фирме под определенный %

Заинтересованы в повышение %, а менеджеры, наоборот, в снижении %

1. поставщик

Заинтересован в высокой цене, выгодные условия поставки, объем поставки, долговременный характер взаимоотношений

1. государство

Заинтересовано в повышении благосостояния своих граждан, в высокой конкурентоспособности на международном рынке, улучшении экологии своих стран

1. государственные, негосударственные, общественные организации, которые решают задачи, способствуют хозяйственной деятельности, а с др. стороны ее ограничивают (брокерские конторы, торгово-промышленные палаты, гринпис…)

Современный менеджмент, в зависимости от того, где он развивается и формируется, имеет ряд общих и специфических особенностей. Общие черты отражают этап цивилизации, общественно-экономическую формацию, модель экономики, социально-экономические потребности управления, уровень развития научно-технического прогресса и ряд подобных факторов. К специфическим чертам относятся: национальные особенности общества, исторические особенности его развития, географические условия, культура и другие подобные факторы.

Состояние развития российского общества, сложившиеся производственные отношения, менталитет и другие факторы позволяют выделить 4 основных особенности российского менеджмента:

1. приоритеты в проблематике, акценты внимания и усилий. (Наиболее актуальными проблемами управления в России антикризисное управление, управление занятостью людей, информационные технологии, поддержка предпринимательства и малого бизнеса, мотивирование экономической активности в сфере производства, банковский менеджмент)

2. инфраструктура менеджмента, социально-экономические и политические условия его существования. Она представляет собой совокупность множества факторов, составляющих ту общественно-экономическую среду, в которой формируется российский менеджмент.

**Здесь можно выделить 3 основных группы факторов**: а) факторы менталитета (ценности, национальные традиции и культура),  
б) факторы общественного сознания, т.е. осознание практики зарубежного и отечественного направления (система подготовки менеджеров),  
в) факторы уровня научного мышления, методологической культуры, развитие социально-экономических знаний.

3. комплекс факторов затрудняющих или благоприятствующих укреплению менеджмента в России: факторы уровня научного мышления, методологической структуры, развитие социально-экономических знаний;

4. культурная среда, особенности общественного сознания, которые невозможно изменить в одночасье и которые, как показывает исторический опыт развития, и не нужно изменять.

**5. Социофакторы и этика менеджмента.**

Одним из требований к оптимальному и социально ориентированному менеджменту является **соблюдение этики и учет социофакторов** в процессе управления. Поэтому при поиске решения проблем в менеджменте необходимо в структуру управления встраивать ценностный элемент — этику, который преобразует неформализованные аспекты действия по управлению объектом в систему критериев, удовлетворение которых является задачей менеджмента при его ориентации на социальность происходящих процессов.

Факторы социальной среды – условия, определяющие характер и возможные последствия происходящих в ней перемен.

С позиции управления социальным развитием различают:

1. Факторы, которые опосредованно воздействуют на деловой настрой и качество трудовой жизни работников.

2. Факторы, прямо относящиеся к социальной среде организации:

* Факторы внутренней социальной среды (больше проявляют себя в пределах самой организации, среди ее персонала, в ходе осуществления совместного труда)
* Факторы внешней социальной среды, окружающей работников вне организации (условия жизни, отдыха и т.д.)

В реальной жизни эти факторы тесно взаимосвязаны и трудно разделимы.

Условия, охрана и безопасность труда – одна из важнейших составляющих уровня жизни и организации труда, определяющая состояние здоровья работников и возможность предупреждения травматизма и профессиональных заболеваний. Эти факторы должны быть максимально благоприятными для персонала, соответствовать требованиям свободного и разностороннего развития работников, проявлению ими своих природных и социальных качеств.

Условия труда – совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических факторов трудовой деятельности, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека. Включают:

* Слагаемые производственной среды и трудового процесса + технологию, формы организации труда, уровень экономичности используемых технических средств и оборудования;
* Микроэкология труда, складывающаяся под воздействием как технологических режимов, так и общего состояния окружающей атмосферы;
* Эстетизация, внешнее оформление места работы;
* Ориентация работников на укрепление дисциплины и повышение уровня культуры труда.

Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Охрана труда – проведение правовых, социально-экономических, организационно-технических, реабилитационных и иных мероприятий, основанное на осознании того, что здоровье человека, его физическое, духовное и социальное благополучие зависят в большой мере от:

* продолжительности рабочего дня (норм. продолж-ть - не более 40 часов в неделю; для отдельных категорий работников – не достигших возраста 18 лет, занятых на работах с вредными условиями труда, работающих женщин в сельской местности и др. – сокращенная продолж-ть рабочего времени);
* интенсивности работы,
* санитарно-гигиенических и других условий труда (состояние технических средств и оборудования, освещенность рабочих мест, запыленность и проветриваемость помещений, температура и влажность воздуха, уровень шума, вибрации и т.п. Осн. задача гигиены труда – предупредить неблагоприятное воздействие этих факторов на здоровье и трудоспособность работников.)
* уровня медицинского обслуживания.

Трудоспособность – физическая и психическая способность человека к выполнению определенной работы - зависит от общего его самочувствия и возраста, напряженности трудового ритма, техники безопасности, гигиены труда – от всего, что может вызвать нарушение здоровья работника.

Безопасность труда – комплекс организационных, технических, санитарно-гигиенических, охранных мероприятий и средств, направленных на обеспечение здоровых и безопасных условий труда, предотвращение угрозы здоровью и самой жизни работников. Осуществление этих мероприятий предусматривается как в организации в целом, так и на каждом рабочем месте.

Обязанности по обеспечению безопасных условий труда в организации возлагаются в первую очередь на **работодателя**.

**Другие факторы соц. среды организации:**

Материальное вознаграждение трудового вклада – оплата труда в зависимости от достигнутых результатов, его количества и качества.

Социальная защита работников – система мероприятий по безусловному соблюдению норм действующего в стране социально-трудового законодательства, прав и социальных гарантий.

Социально-психологический климат коллектива – отношение работников к совместному делу и друг к другу. Проявляется в деловом общении работников, их трудовой мотивации и жизненной позиции.

Социальная инфраструктура организации – материальная база социальной среды, предназначенная в первую очередь для удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей работников организации и членов их семей (детские сады, базы отдыха, профилактории).

Семейные доходы и расходы работников.

#### Этика менеджмента - набор моральных принципов и ценностей, которыми руководствуется менеджер компании, фирмы, предприятия в управлении его внутренними делами и во взаимосвязях с деловыми партнерами. Это внутренний кодекс законов, который определяет, какие решения можно принимать, а какие нет, где в бизнесе проходит граница между добром и злом. Правильно понимаемая этика менеджмента обеспечивает эволюционный характер социальных процессов, снижает социальную напряженность, стимулирует поиск решений, приемлемых для всех категорий и слоев населения. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение. Этика бизнеса сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых, а также и цели и средства, используемые для их достижения теми и другими. Можно считать неэтичными действия руководителей или рядовых работников, нарушающих закон, фальсификацию документов, отправляемых службам государственного регулирования, расовую дискриминацию и сексуальные домогательства. Организация принимает разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, обучение этичному поведению. Этические нормативы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых должны придерживаться работники фирмы. Этические нормативы разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этичной атмосферы и определения этических рекомендаций в процессе принятия решений.

**6. Интеграционные процессы в менеджменте (Закон интеграции управления**.) Интеграция, т. е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных правленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой — подразделений, производств в единый производственный организм - предприятие. Предприятия в свою очередь могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. Пределы этого объединения регулируются точными отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической переориентации, внедрению изобретений, высокому уровню занятости в условиях острой конкурентной борьбы. В качестве интегрирующих факторов могут выступать цели, задачи, интересы, необходимость поддержания жизнедеятельности и развития системы, требования рынка. Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях проявления функции управления и информационного обеспечения. На интеграционные процессы могут оказывать влияние внутренние и внешние переменные. Закон экономии времени. Закон экономии времени справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия, в конечном счете, сводится к экономии времени. Это положение характерно для менеджмента, где этот закон выступает как закон управления временем. Эффективность управления и, следовательно, достижение поставленной цели зависят от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных для удовлетворения этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности фирмы. В глобальных масштабах закон экономии времени может влиять на уровень экономического развития региона или страны в целом.

**7. Моделирование ситуаций и разработка решений**

В процессе управленческой работы менеджеры сталкиваются с необходимостью нахождения оптимальных путей решения различного вида проблем. Для этого часто используется метод моделирования ситуаций, а затем происходит разработка управленческих решений.

**Существуют следующие причины, обуславливающие необходимость использование моделей:** - естественная сложность некоторых ситуаций, - невозможность проведения экспертизы в реальной жизни, - все большая ориентация управления на будущее. **Различают 3 типа моделей** физическая, математическая, аналоговая. Наиболее распространенная аналоговая модель графики, диаграммы, схемы (организационная схема управления). Суть модели – она представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект.

Основные этапы построения моделей: - постановление задачи, наиболее важный этап, т.к. определяется правильность или адекватность модели в будущем, - построение модели, выполняют специалисты в области математического программирования, расходы на построение модели должны быть ниже, чем доходы от ее реализации. Модель должна быть психологически воспринята управленцами, следовательно не должна быть слишком сложной, проверка модели на достоверность (статистическая), с помощью статистических критериев, обычно используются корреляционно-регрессионные модели, - апробация (сопровождение модели), программное обеспечение нужно максимально приблизить к производству. Процесс разработки очень дорогой, - приближение к производству, иногда на сопровождение может уйти в 2-3 раза больше денежных единиц, чем на программный продукт. - этап создание атмосферы благоприятствующей использованию программ. Это осуществляется в форме презентаций, на которые привлекаются руководители тех структурных подразделений, которые должны и могли использовать программу. Цель презентации – максимально популярно и просто изложить сущность работы модели и ее структуру. Нельзя накручивать собственную значимость, акцентрируя внимание на сложности продукта.

После проведения необходимых подготовительных работ процесса принятия решения, построения и обоснования моделей, происходит непосредственная разработка и реализация управленческих решений, которые охватывают следующие фазы:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Разработка вариантов решения | 1.1. Расчленение задачи на подзадачи 1.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 1.3. Построение моделей и проведение расчетов 1.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 1.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 1.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 1.7. Разработка вариантов решения всей задачи |
| 2. Выбор лучшего варианта | 2.1. Анализ эффективности вариантов решения 2.2. Оценка влияния неуправляемых параметров |
| 3. Корректировка и согласование решения | 3.1. Проработка решения с исполнителями 3.2. Согласование решения с функциональновзаимодействующими службами 3.3. Утверждение решения |
| 4. Реализация решения | 4.1. Подготовка рабочего плана реализации 4.2. Его реализация 4.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 4.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения |

**8. Природа и состав функций менеджмента**

**8.1. Понятие и классификация функций управления**

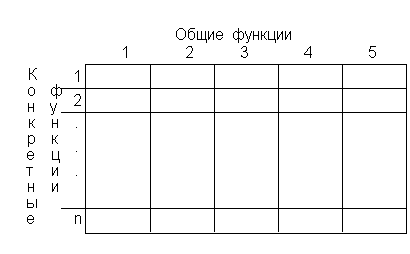
В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в **трех основных группах:**- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);  
- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);  
- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды). Если структурные стороны деятельности предприятия определены, то все функции управления разделены на общие и конкретные.

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 к ним относятся:  
- прогнозирование и планирование;  
- организация работы;  
- мотивация;  
- координация и регулирование;  
- контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. ГОСТ рекомендует их типовой состав:  
- перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;  
- организация работ по стандартизации;  
- учет и отчетность;  
- экономический анализ;  
- техническая подготовка производства;  
- организация производства;  
- управление технологическими процессами;  
- оперативное управление производством;  
- метрологическое обеспечение;  
- технологический контроль и испытания;  
- сбыт продукции;  
- организация работы с кадрами;  
- организация труда и заработной платы;  
- материально-техническое снабжение;  
- капитальное строительство;  
- финансовая деятельность.

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления (рис.1).

Рис.1. Поле управления



**8.2. Основное содержание конкретных функций управления фирмой**

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Общее управление предприятия состоит в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности, что подробно будет рассмотрено в дальнейшем.

При управлении производством решаются задачи экономики производства (издержки, цены) и планирования производства продукции. К задачам планирования производства относят:  
- выбор технологического процесса;  
- планирование программы производства;  
- планирование последовательности производства (оперативное планирование);  
- формирование производственных систем (систем оборудования);  
- содержание и эксплуатация оборудования;  
- организация материально-технического снабжения.

При управлении НИОКР (инновациями) реализуются следующие конкретные функции управления:  
- организация инновационного процесса;  
- выбор и реализация стратегии НИОКР;  
- оптимальное распределение ресурсов на НИОКР;  
- внедрение результатов НИОКР;  
- защита результатов НИОКР.

Реализация функций в области маркетинга включает:  
- организацию сбора и обработки маркетинговой информации;  
- выбор целевых рынков и их сегментирование;  
- применение маркетинговых решений по продукту;  
- выбор и взаимодействие с каналами товародвижения;  
- продвижение товара;  
- выбор и реализация ценовой политики;  
- планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

Финансовое управление предприятием включает:  
- приобретение финансовых средств;  
- использование финансовых средств;  
- управление ликвидностью;  
- структурирование капитала и имущества;  
- управление платежными средствами и проведение платежного оборота;  
- финансовое планирование и финансовый контроль.

Таким образом, конкретные функции управления фирмой можно рассматривать как системные компоненты ее менеджмента.

**9. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.**

Планирование представляет собой набор действий и решений производства, которые ведут к разработке стратегических, тактических и оперативных планов, предназначенных для достижения целей организации. Для осуществления планирования нужно ответить на следующие вопросы:

1. Где находится предприятие сейчас?

2 где должно бы находиться предприятие в будущем?

3 что сделать, чтобы перейти то сегодняшнего положения к будущему?

Планирование - это важнейшая функция управления, это процесс, включающий в себя выработку целей предприятия и путей достижения этих целей. Оно бывает:

1. По видам:

- стратегическое планирование - устанавливаются цели предприятия. Разрабатывается философия фирмы,

- тактическое планирование предназначено для разработки конкретных мероприятий, позволяющих реализовать стратегические цели,

- оперативное планирование - разработка планов функционирования конкретных подразделений предприятия. Этот вид планирования имеет ярко выраженную отраслевую специфику.

2. По сроку

- долгосрочное (5 и более лет)

- среднесрочное (от 2 до 5 лет)

- краткосрочное или оперативное (менее 2-х лет)

3. По типу:

- директивное планирование - план-закон. методы управления - административные

- индикативное планирование - носит рекомендательный характер. Используются косвенные или экономические методы управления.

4. В зависимости от целей различают:

- планирование, ориентированное на прошлое (от достигнутого)

- планирование, ориентированное на настоящее, направленное на выживание

- планирование, ориентированное на будущее.

**10. Организационные отношения в системе менеджмента.**

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организация обладает следующими общими признаками:  
- определение ее характера кадрами и менеджером;  
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;  
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;  
- определенная, зависящая от процесса гибкость, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях;  
- единство рабочих процессов и процессов управления, как результата разумного разделения труда.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано:  
- на подпроцессы промышленного производства;  
- изготавливаемые изделия;  
- пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:  
- разделение задач по отделениям и подразделениям;  
- их компетентность в решении определенных проблем;  
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:  
- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;  
- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование "поля решения" и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);  
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за "процесс");  
- короткие пути управления;  
- баланс стабильности и гибкости;  
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;  
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы:  
- размеры предприятия;  
- применяемая технология;  
- окружающая среда.

**Типы организационных структур управления.**

По типу взаимодействия предприятия с внешней средой: 1 механическая – характеризуется использованием формальных правил и процедур с централизованным принятием решений, узкой определенностью ответственности в работе, жесткой иерархией власти. Организации с механической организационной структурой могут эффективно функционировать тогда, когда рутинная технология и внешняя среда отличается несложностью и имеет низкий уровень стабильности. 6 характеристик по Веберу: 1) иерархическая коммуникативная цепочка, 2) специализация по должностным обязанностям, 3) единая политика в области прав и обязанностей, 4) безличные отношения, 5) продвижение по иерархической лестнице основано на уровне профессиональной компетенции, 6) стандартные операции на каждом рабочем месте.

2. Органистический тип – слабое или умеренное использование правил, децентрализация, участие работников в принятии решения, ответственность в работе, гибкая структура власти, небольшое количество уровней иерархии, не рутинная работа и степень нестабильности внешней среды велика.

По типу взаимодействий подразделений: традиционная, дивизиональная, матричная (более подробно – см. 11 вопрос – формы организации системы менеджмента).

По типу взаимодействия с человеком. Корпоративная и индивидуалистическая. Корпоративная орган замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальная централизация и авторитетность руководства (семья, род, клан). Россия – министерства, ведомства. Человек для работы. Индивидуалистическая организация противоположность корпоративной. Свободная, открытое, добровольное объединение людей. Демократизм. Кооперация внутри организации друг с другом, человек отвечает сам за себя, суверенитет личности, общечеловеческая мораль и здравый смысл поведения. Работа для человека. Опыт показывает, что индивидуалистическая организация более прогрессивна.

**11. Формы организации системы менеджмента**

Задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру и ее форму, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наилучшая структура - это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Существует следующая **последовательность действий**:

**1** Осуществление деления организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. А также решение, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.

**2** Установление соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, производит дальнейшее деление на мелкие организационные подразделения.

**3** Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам.

Существуют альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавшие себя к настоящему моменту:

**Бюрократические** – характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными формами и правилами поведения. Недостаток: преувеличение значимости отдельных правил и норм, процедур, в результате чего организация утрачивает гибкость. К бюрократическим структурам относят функциональные и дивизиональные.

**Адаптивные** (органические) – могут эффективно реагировать на происходящие изменения в организации. Выделяются два типа таких структур: проектные и матричные.

Другая классификация орг структур:

1. **Базисные схемы структур** (схема «линия», «кольцо», «колесо») и производные схемы структур («звезда», иерархическая схема).

Базисные схемы управления реализуют основные типы организационных отношений: линейные и функциональные связи. Линейная связь – передача управленческого воздействия от субъекта управления к объекту в виде набора конкретных функций или процедур, включающих административные функции. Функциональная связь – передача управленческого воздействия в виде набора конкретных функций, не включающего административные функции.

*Линейная схема* может быть рекомендована в небольших организациях при условии высокого профессионализма руководителя, что обусловлено высокой концентрацией власти в его руках.

*Схема «кольцо»* предполагает выполнение каждым работником или подразделением определенной части работы. Руководитель не вмешивается в работу специалистов, а занимается в основном стратегическим планированием.

*Схема «колесо»* реализует линейные (связи руководителя с каждым исполнителем) и функциональные связи (м/у исполнителями).Руководитель, кроме стратегических, должен заниматься тактическими и оперативными вопросами деятельности организации.

*Схема «звезда»* предполагает только линейные связи с исполнителями, которые работают обособленно друг от друга. Эта схема дает хорошие результаты при филиальной структуре организации.

*Иерархическая схема* реализует все типы связей.

1. **Классические структуры управления** (линейные, функциональные, линейно-функциональные).

*Линейная организационная структура* предполагает, что управленческие воздействия, передающиеся на другие уровни производства и управления, включают административные функции и процедура. Руководитель в этой структуре называется линейным. Административные функции и процедуры могут делегироваться другим руководителям, находящимся на более низких ступенях структуры управления.

*Функциональная организация* – для управления производством создается структура в результате объединения аналогичных производственных и хозяйственных функций. Важнейшие блоки – отделы производства, маркетинга, финансов. Преимущества: позволяет осуществлять эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии, обеспечивает достижение эффектов масштаба производства, является эффективной формой организации труда и выполнения простых операций, сокращает дублирование каких-либо функций в аппарате управления.

Преимущества и недостатки функциональной структуры организации

|  |
| --- |
| Преимущества |
| 1 Стимулирует деловую и профессиональную специализацию |
| 2 Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов  в функциональных областях |
| 3 Улучшает координацию в функциональных областях |
| Недостатки |
| 1 Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач  своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность  конфликтов между функциональными областями. |
| 2 В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного  исполнителя становится слишком длинной. |

1. **Специальные структуры управления:** дивизиональные (продуктовая; региональная; структура, ориентированная на потребителя), проектные, матричные.

*Дивизиональная структура* - деление организации на элементы и блоки по: видам товаров и услуг; группам покупателей; географическим регионам. *Региональная структура* облегчает знание проблем специфики местного законодательства, нужд, обычаев, характерных для различных стран. Главное преимущество состоит в быстрой реакции на тот или иной фактор окружающей среды.

*Проектные орг. структуры* – временные. Создаваемые для решения конкретной задачи. При этом определенные подразделения получают автономию. Руководитель проекта несет полную ответственность за его своевременную и качественную разработку. Такие структуры отличаются подчиненностью вспомогательных и функциональных подразделений в структуре управления.

*Матричная орг структура* – вариант проектной структуры, образуется путем наложения проектной на постоянную для данной организации функциональную структуру. В такой структуре члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, руководители функциональных отделов несут ответственность за их своевременное использование. Все материальные и функциональные ресурсы передаются руководителю проекта. Недостаток: Сложность организации, подрыв принципа единоначалия, что может привести к внутриличностным конфликтам.

**12. Мотивация деятельности в менеджменте.**

**Мотивация** – это совокупность внутренних (мотивов) и внешних (стимулов) движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности, дают этой деятельности направленность, ориентируют на достижение цели.

**Мотивация труда** – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блата) посредством трудовой деятельности.

В **понятие**мотива труда входят: *потребность,* которую хочет удовлетворить работник; *благо,* способное удовлетворить эту по­требность; *трудовое действие,* необходимое для получения блага; *цена -* издержки материального и морального характера, снизанные с осуществлением трудового действия.

**Мотивы** (лат. moveo – “двигаю”) – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под влиянием потребностей и интереса. Представляют собой образ желаемого блага для человека, который удовлетворяют потребность при условии, если будут выполнены определённые трудовые действия

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обус­ловленным потребностям человека;

- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работ­ника;

- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти бла­га с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень труд­но получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще все­го не формируется. И в том, и в другом случае мотив труда фор­мируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Сила мотиваопределяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов трудаявляется их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукттруда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворения потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость.

Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребнос­тей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой де­ятельностью.

**Потребности** – это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человека, социальной группы и общества в целом.

**Классификация потребностей:**

1. по сферам деятельности: - потребность в труде; - потребность в познании; - потребность в общении; - потребность в отдыхе.

2. по объекту: - материальные и духовные потребности; - социальные потребности; - этические потребности; - эстетические потребности.

3. по функциональной роли потребности: - доминирующие; - второстепенные.

4. по субъекту: - групповые; - личные; - коллективные; - общественные.

**Виды потребностей:**

1. Потребность в безопасности: - иметь надежную работу; - быть социально защищенным при болезни; - иметь безопасное рабочее место; - быть защищенным от физической агрессии со стороны других; - быть защищенным от экономического спада.

2. Потребность в уважении: - чувство уважения со стороны сотрудников фирмы;

- получать похвалу со стороны коллег и руководства; - формальное признание;

- иметь высокий статус и авторитет; - получить признание совей неординарности и значимости

3. Потребности в аффилиации: - нравиться многим людям; - быть полноправным членом организации; - участвовать в приятных социальных мероприятиях;- работать с дружелюбными и понимающими людьми;- поддерживать гармоничные отношения;- избегать межличностных конфликтов.

4. Потребности в независимости и самостоятельности:- чувствовать ответственность за себя и своих подчиненных;- быть свободным от опеки и жесткого контроля;

- не ощущать жесткой финансовой и моральной зависимости;- работать без жесткой регламентации:- быть хозяином самому себе.

5. Потребности постижения:- делать что-либо лучше других;- достичь или приблизиться к трудной цели;- внести свой уникальный вклад;- успешно справиться с новыми обязанностями;- развиваться и становиться лучше.

6. Потребности во власти:- влиять на людей, побуждая их изменять свое поведение и отноше­ние;- наносить поражение оппоненту или врагу;- занимать руководящий пост; - контролировать ресурсы или источники информации; - контролировать людей и их деятельность.

**Потребности стимулируют поведение**, когда осознаются работником. Они принимают конкретную форму – интерес (лат. имеет значение).

Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей ре­ализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль трудя в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что *стимулами могут быть любые блага, удов­летворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность.* Другими словами, бла­го становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. ***Понятия «мотав труда» и «стимул труда» по сути тождественны.***

В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), вдругом - об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

**Интерес** – конкретное выражение осознанных потребностей. Специфической чертой интереса выступает деятельное отношение к использованию условий существования человека, в то время, как потребность выражает необходимость овладеть этими условиями.

**Стимул** (лат. stimulus – остроконечная палка) – побуждение, причина поведения человека.

Формы стимулов: - принуждение; - материальное поощрение; - нематериальное (моральное) поощрение; - самоутверждение (диссертация).

Стимулы в зависимости от потребностей:

1. Материальные (з/п, премии, бонусы и т.д.);
2. Нематериальные:

- социальные стимулы (престижность труда);

- возможность профессионального роста;

- моральные (похвала, благодарность);

- творческие (самосовершенствование, самореализация, самовыражение);

- социально-психологические (общение с другими сотрудниками).

В зависимости от направленности:

1. Материальные – поощряющие

2. Нематериальные – блокирующие

В зависимости от интересов:

- индивидуальные;

- коллективные;

- общественные

В зависимости от того, что именно надо стимулировать (деятельность или результат):

- текущее поощрение:

- итоговое поощрение

Формирование мотивации происходит в процессе социали­зации индивида под воздействием социокультурной среды его жизни. Социализация и индивидуализация начинается с ранне­го детства и продолжается в процессе обучения, работы, повы­шения квалификации и т.д. Человек сталкивается с декларируе­мыми обществом идеалами, которые далеко не обязательно совпадают с реально функционирующими в микросоциальной среде. Степень их усвоения зависит от многих факторов: степени свободы выбора места и сферы приложения труда, уровня раз­вития потребностей, многообразия благ и способов их присвое­ния. При этом необходимо принимать во внимание этнические либо национальные образы труда. Следовательно, в процессе формирования механизма мотивации происходит усвоение социальных ценностей, норм и правил поведения, выработка спе­цифических ценностных ориентации и установок в сфере труда.

В процессе функционирования мотивации труда происходит переход от актуализированных потребностей, реализуемых по­средством трудовой деятельности, к трудовому поведению.

В качестве компонентов функционирования мотивации тру­довой деятельности исследователи называют включенность или невключенность в трудовую деятельность; мотивационное ядро; удовлетворенность трудом; трудовое поведение. Сущностным компонентом механизма функционирования мотивации явля­ется мотивационное ядро (группа ключевых ведущих мотивов). В нем выделяют три слоя: ценности труда, практические требования к работе и оценку вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации.

На уровне ценностного и практического сознания опреде­ляется тип мотивации. **Тип мотивации** – преимущественная направленность деятельности индивидов на удовлетворение определенных групп потребностей.

**Три типа мотивации работы:**

- Работник ориентирован на оплату труда и другие ценности;

- Работник ориентирован на содержательность своего труда (карьерный рост);

- Баланс системы ценностей.

**Пять типов мотивации:**

1. Инструментально мотивированные работник (ориентированный на голый заработок);
2. Профессионально мотивированный работник (реализация своих профессиональных возможностей, знаний);
3. Патриотические (идеология социалистического типа, основа – идейные и человеческие ценности);
4. Хозяйская мотивация (владелец бизнеса);
5. Люпенизрованный работник (не любит ответственности, отсутствует мотив самостоятельности, коллективизм).

**Правила эффективности мотивационных мероприятий:**

1. Похвала эффективней порицания и неконструктивной критики;
2. Поощрение должно быть осязаемым и, желательно, незамедлительным;
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые;
4. Постоянное внимание к работникам и членам их семей;
5. Давать возможность людям чувствовать себя победителями;
6. Поощрение за достижение промежуточных целей;
7. Предоставление работникам чувства самостоятельности;
8. Не ущемлять самоуважения работников;
9. Лучше вознаграждать небольшими и частыми поощрениями возможно большее количество работников;
10. Разумная конкуренция (внутренняя).

**Шесть стадий мотивационного процесса:**

1. Возникновение потребности (физиологические, социальные, психологические);

2. Поиск путей устранения потребностей (удовлетворение потребности, незамечать, подавить);

3. Определение целей деятельности (происходит увязка 4-х моментов):

- что я должен сделать, чтобы устранить потребность;

- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;

- в какой мере я могу добиться того, что желаю;

- насколько то, что я могу получить соответствует тому, что я желаю.

4. Осуществление действия;

5. Получение вознаграждения за осуществление действия (оцениваем насколько выполнение действия дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение мотивации к действию);

6. Устранение потребности.

**13. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

Управление осуществляется на основе полученной информации. **Регулирование** представляет собой совокупность действий органа управления, направленных на компенсацию выявленных отклонений в хозяйственной деятельности.

**Контроль** - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Контроль - это непрерывный процесс совпадающий в своем развитии с производственным циклом. Он включает 4 основных **этапа:**

1. Установка параметров, подлежащих контролю (стандартов).
2. Измерение параметров организации.
3. Обработка проведенных измерений.
4. Анализ результатов и внесение корректировок в работу.

Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Контроль необходим и для поддержания успеха.

**Виды контроля:**

1.Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в трех областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

2.Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является подчиненные сотрудники.

3.Заключительный контроль основывается на обратной связи. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, то есть руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Контроль эффективен тогда когда всеобъемлем. **Характеристики эффективного контроля:**

1 стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержания их.

2 ориентация на результаты. Конечная цель контроля – решить задачи, стоящие перед организацией, т.е. контроль эффективен тогда, когда организация фактически достигает поставленных целей.

3 соответствие делу, т.е. должен соответствовать виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4 своевременность контроля заключается в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, и во временном интервале (точно вовремя).

5 гибкость контроля. Контроль, как и планы должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6 простата контроля. Наиболее эффективный контроля – простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Большая экономия и меньше затраты (меньше целей). Сложность ведет к беспорядку.

7 экономичность контроля. Контроль должен стоить меньше, чем он дает для достижения целей.

8 к контролю необходимо привлекать весь персонал, ибо лучший контроль – самоконтроль. Для того чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

**14, 15 Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Управление человеком и управление группой**

**Групповая динамика.** Управлять одним человеком всегда легче, чем управлять группой людей, т.к. это связано со множеством проблем и сложностей. Организация любого размера на современных этапах хозяйствования, состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). **Группы, создаваемые по воле руководства** для организации производственного процесса, называются **формальными**. В организации существует **три** основных **типа** формальных групп: **группы руководителей, производственные группы и комитеты**.

**Командная** (соподчиненная) группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных. **Второй тип** формальной группы - **это рабочая** (целевая) группа. Она состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать - как единый слаженный коллектив. Однако имеется множество факторов, которые влияют на поведение отдельной личности в коллективе. Как только организация создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют не по предписаниям руководства. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые вместе представляют неформальную организацию. **Неформальная организация - это спонтанно образовавшаяся группа** людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Механизм образования формальных и неформальных групп на рис.1



У **неформальных** организаций **много общего** с **формальными** организациями, они организованы так же - у них **имеются иерархия, лидеры, задачи**. В спонтанно возникших организациях также **имеются** неписаные **правила, называемые нормами**, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти **нормы** **подкрепляются системой поощрений** и **санкций**. Существуют следующие **причины вступления в группу**: **чувство принадлежности** - удовлетворение потребности в чувстве принадлежности; **взаимопомощь** - люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег; **взаимозащита** - люди всегда знали, что сила - в единстве; **тесное общение** - люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом, их тянет к тем, кто может удовлетворить их потребности в принадлежности, компетентности, защите, уважении и т.д.; **заинтересованность**. Основные **характеристики неформальных** организаций:

- **Социальный контроль**. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм - групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения.

- **Сопротивление переменам**. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Это объясняется тем, что перемены могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной организации.

- **Неформальные лидеры**. Неформальные организации имеют своих лидеров. Опора неформального лидера - признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера его влияния может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование.

Руководители должны понимать, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. **Существует необходимость управления неформальной** организацией. Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. Одна из самых больших трудностей, мешающих эффективному управлению группами и неформальными организациями, - это изначально невысокое мнение о них руководителей. Сегодняшние теоретики считают, что **неформальная организация может помочь формальной организации** в достижении ее целей и предлагают **решить** этот **вопрос следующим образом**:

**1)** Признать существование неформальной организации и осознать. что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации.

**2)** Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп.

**3)** Перед тем как предпринять какие - либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

**4)** Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

**5)** Быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Кроме этого должно также **повышать** **эффективность** командных групп и комитетов. Как и всей организации в целом, чтобы добиться эффективности функционирования, группам требуется планирование, организация, мотивация и контроль деятельности. Группа может более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от **влияния** следующих **факторов**: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса, функциональной роли ее членов.

**1)** **Размер**. Исследования показали:

**а)** что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов принимают более точные решения,

**б)** в группах из 5 человек ее члены испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера,

**в)** в группах, состоящих из более чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

По мере увеличения размера группы общение между ее членами усложняется и становится более трудным достижения согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач.

**2**) **Состав**. Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Исследователи рекомендуют, чтобы группа состояла из непохожих личностей., т.к. это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения.

**3) Групповые нормы**. Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Существует следующая **классификация групповых норм**: гордость за организацию, достижение целей, прибыльность, коллективный труд, планирование, контроль, профессиональная подготовка кадров, нововведения, отношения с заказчиком, защита честности.

**4) Сплоченность**. Сплоченность группы - это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп меньше проблем в общении, меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в несплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда всей организации. Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

**5) Групповое единомыслие** - это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое - то явление, с тем чтобы не нарушать гармонию группы. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности - держаться общей цели в обсуждении. Эта тенденция само укрепляется. Поскольку никто не выражает мнений отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково.

**6) Конфликтность**. Различие во мнениях приводит к более эффективной работе, но и повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

**7) Статус членов группы**. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом.

**8) Роль членов группы**. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют **две** основные **направленности ролей** для создания нормально работающей группы:

**а)** Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их (инициирование деятельности, поиск информации, сбор мнений, предоставление информации, высказывание мнений, проработка, координирование, обобщение).

**б)** Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы (поощрение, обеспечение участия, установление критериев, исполнительность, выражение чувств группы).

**Лидерство** - это **способность** оказывать **влияние** на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Теория лидерства пытается выявить и предсказать, **какие характеристики лидера** оказываются **наиболее эффективными** и **почему**. Ученые-бихевиористы применили **три** **подхода** к определению **значимых факторов** эффективного лидерства: подход с позиции **личных качеств**, **поведенческий** подход, **ситуационный** подход. Согласно **личностной** теории лидерства, также известной под названием **теории великих людей**, лучшие из руководителей обладают **определенным набором общих** для всех личных качеств. **Некоторые** из изученных **черт** - это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. Несмотря на сотни проведенных исследований ученые **не пришли к единому мнению** о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. Вывод, что **не существует такого набора личных качеств**, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве **доказательства** того, что **эффективность** руководства имеет **ситуационный характер**. **Поведенческий** подход создал **основу для классификации стилей** руководства или стилей поведения. Этот подход сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. **Согласно поведенческому** подходу к лидерству **эффективность** определяется не личными качествами руководителя, а скорее его **манерой поведения** **по отношению к подчиненным**. Основной **недостаток** этого подхода заключается в тенденции исходить из предположения, что **существует какой - то** один, **оптимальный стиль** руководства.

Лидер – авторитетный член группы, кот-й оказывает существенное влияние на деят-ть коллектива. Лидеры выдвигается благодаря своим качествам, завоевывает авторитет.

**Психологические особенностити лидера:**

* он оказывает внушающее воздействие на группу
* лидерам подражают
* под рук-вом лидера люди концентрируют свою энергию на более качественное вып-е его советов и указаний

менеджеру нужно стать лидером.

Существуют разл-е типы лидерства. Менеджер должен стать лидером типа:

* лидер-организатор (лучше др-х осущ-т ф-цию сплочения коллектива, и направление их деят-ти)
* лидер-инициатор (тот, чьи идеи признаются коллективом как значимые, от него ждут выдвижения идей)
* лидер-эрудит (человек, чьи знания в разн-х обл-х признаются энциклопедией, даже не проверяются)
* лидер-диспетчер (быстро принимает реш-я)
* лидер-критик
* лидер-генератор эмоционального настроения
* лидер-эмоционального притяжения

рук-ль должен определить какие виды деят-ти в его организации явл-ся важнейшими и занять в них лидерские позиции. В рискованных опциях роль лидера-инициатора важнейшая

**16. Руководство: власть и партнерство.**

**Влияние** - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т. п. другого индивида. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть. **Власть** - это **возможность** влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, т.к. он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации, - поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. Эта **зависимость** от **факторов и людей**, которыми нельзя управлять напрямую, является основной **причиной** **трудностей**, которые испытывает руководящий персонал. **Власть и влияние**, инструменты лидерства, являются единственными **средствами**, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Но эффективнее всего, применение метода делового партнерства, т.к. подходя к своим подчиненным «на равных» руководитель может добиться гораздо большего, нежели проявляя власть «во всей красе». Не существует реальной **абсолютной власти**, т.к. никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. **Сколько власти** имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а **степенью зависимости** от другого лица. Обычно **руководитель** имеет **власть над подчиненными** потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как продвижение по службе, повышение заработной платы, рабочие задания, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако в некоторых ситуациях **подчиненные имеют власть над руководителем**, т.к. последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, влияние, которое подчиненные могут оказать на своих коллег, способность подчиненных выполнять задания. Руководитель должен сознавать, что **использование** им в **одностороннем порядке** своей **власти** в полном объеме может **вызвать у подчиненных** такую реакцию, при которой они захотят **продемонстрировать собственную власть**. Поэтому эффективный руководитель старается **поддерживать разумный баланс власти (партнерство)**: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающий у подчиненных чувства обездоленности и отсюда непокорности.

Власть может принимать разнообразные формы. **Существует классификация**, согласно которой имеется **пять** основных **форм власти**:

**1)** Власть, **основанная на принуждении**. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой - то насущной потребности или сделать какие - то неприятности.

**2)** Власть, **основанная на вознаграждении**. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

**3) Экспертная** власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.

**4) Эталонная** власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий..

**5) Законная** власть. Исполнитель верит, что влияющий право отдавать приказания и что его долг - подчиняться им. Законную власть часто называют традиционной властью.

**- Власть посредством принуждения** - влияние через **страх.** Когда основой власти является принуждение почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, т.к. усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. Кроме того, исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, характеризуется **менее** **высокой** производительностью труда и **более низким** качеством продукции.

- **Обещание** **вознаграждения** - один из самых старых и самых **эффективных способов** влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Чтобы влиять на поведение, **вознаграждение** должно **восприниматься** как достаточно **ценное.** Однако на практике у руководителя **масса ограничений** в возможности **выдавать вознаграждения**. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

- **Руководитель пользуется традицией**, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако этот метод станет **действенным** только при условии, что **исполнитель** уже **усвоил ценности**, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Это влияние возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. **Традиция** лучше всего воздействует на людей, которые **мотивированы** в первую очередь **защищенностью и принадлежностью**, в то же время как **благосостояние** и более **продолжительный досуг** увеличивают уровень **потребности** в том, чтобы быть мотивированным **компетентностью, уважением и успехом**.

Основными же *элементами эффективного партнерства* являются: использование собственной харизмы, подход к людям на равных, оказание при необходимости помощи и поддержки, использование власти примера, влияние через разумную веру, использование убеждения. Рассмотрим все это по - порядку.

**Харизма** - это **власть**, построенная не на логике, не на давней традиции, а на **силе личных** **качеств** или **способностей** лидера. **Власть примера**, или харизматическое влияние, определяется **отождествлением исполнителя с лидером** или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Вот некоторые **характеристики** харизматических личностей:

**-** обмен энергией,

**-** внушительная внешность,

**-** независимость характера,

**-** хорошие риторические способности,

**-** восприятие восхищения своей личностью,

**-** достойная и уверенная манера держаться.

**Влияние через разумную веру** осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что **влияющий** обладает особым **экспертным знанием** в отношении данного проекта или проблемы. Исполнитель принимает на **веру ценность знаний** руководителя. Руководители обычно добиваются этого типа власти благодаря своим видимым достижениям. Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может **иметь** **негативные последствия** **при групповом** принятии решений. **Разумная** вера **менее** **устойчива**, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и **действует медленнее**. Если специалист окажется не прав, тогда руководитель больше не будет следовать его совету, следовательно его влияние уменьшится. Но поскольку руководителю нужны информация и рекомендации подчиненного, временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

Одним из самых эффективных **способов влияния** является **убеждение** - эффективная передача своей точки зрения. **Убеждение** основано на **власти примера** и **власти эксперта**. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит его собственную потребность, какой бы она не была. Способность **влиять** путем **убеждения** зависит от ряда **факторов**. Руководитель должен заслуживать **доверие**. Его **аргументация** должна **учитывать** **интеллектуальный уровень** слушателя. **Цель**, которую ставит перед собой руководитель, **не должна противоречить** **системе ценностей** его слушателей. Дело только выиграло бы, если бы **черты характера** и **поведение** руководителя **нравились** его подчиненным. Самые **слабые** **стороны** такого влияния - **медленное воздействие** и **неопределенность**. Самое **большое преимущество** в использовании убеждения заключается в том, что **выполнение работы** человеком, на которого влияют, не **нужно будет проверять**, он постарается выполнить больше, чем минимальные требования, т.к. считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Влияние через участие идет дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель просто направляет усилия исполнителя и способствует свободному обмену информацией. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высшего уровня, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

**17. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера.**

Стили управления (СУ) образуют постоянно применяемые способы воздействия по отношению к подчиненным, а также способы общения с вышестоящими менеджерами и др. специалистами. В стиль управления входит множество способов, характерных для того или иного менеджера. СУ субъективен т.к. зависит от конкретного менеджера, а также объективен т.к. определяется той внешней средой в которой менеджер функционирует. Со СУ человек не рождается, он формируется в процессе управления, его человек совершенствует. Существуют различные классификации СУ:

1. директивный (авторитарный) единоличное принятие решений по всем вопросам – главная отличительная черта.

Вторичные признаки:

* ограниченное общение с подчиненными
* преувеличенное мнение собственных возможностей
* недооценка возможностей подчиненных
* приверженность атрибутам власти
* нет боязни брать на себя ответственность

Данный СУ приведет к деградации системы управления.

1. сопричастный (демократический) – привлечение к принятию решений подчиненных. Вторичные признаки:

* уважение к подчиненным
* признание их роли и вклада в управлении
* справедливые оценки вклада
* менеджеру труднее в ЧС надо советоваться, но с др стороны его подчиненные могут сами принять решение

Организация с такой СУ больше жизнеспособна, развивается способность к управлению

1. номинальный (либеральный) основная черта – стремление уклониться от принятия решения самостоятельно, т к боязнь ответственности, м-р м оттягивать принятие решения. В отношении с подчинеными он близок к сопричастн. СУ. Вторичные признаки:

* низкий проф-й уровень

Все 3 стиля в одинаковой степени распространены. Но низкий проф-й ур-нь у номинального стиля упр-я(жест., централиз.с-ма упр-я). В реальной практике отд-е стили встречаются редко, как правило они переплетаются, но кто-то доминирует. Каждый м-р д совершенствовать свой стиль.

**Имидж (образ) менеджера**

соврем-й, передовой эфф-й м-р д обладать : - высоким профессиональным уровнем , знаниями , умениями, навыками ( понимание особенностей труда упр-я, знание з-нов и принципов, проф-е знания в области общ.ф-ций упр-я, специализ.по одной из спец.ф-ций упр-я, знать и понимать закономерности поведения коллекттива и особенности упр-я этой группой, д владеть приемами исп-я теорет-х знаний, наличие опыта)

- определенные способности – индивид-е кач-ва ч-ка, кот-е обесп-т успешное приобретение знаний, умений, навыков и деят-ти в тех или иных сферах или областях. У м-ра – организаторские способности. Способности даются ч-ку от природы задатками, кот-е необходимо развивать или они угаснут.

**18 Конфликтность в менеджменте**

**Конфликт** - **отсутствие согласия** между двумя сторонами или более, которые могут конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. **Конфликт** может быть **функциональным** и вести к **повышению эффективности** организации. Он может быть **дисфункциональным** и приводит к **снижению** личной **удовлетворенности**, **группового** **сотрудничества и эффективности** организации. **Роль конфликта** зависит от того, насколько **эффективно им управляют**. **Чтобы управлять** конфликтом, необходимо **понимать причины** возникновения конфликтной ситуации. Существует **четыре** основных **типа** конфликта:

**1) Внутриличностный** конфликт. Этот тип конфликта **не соответствует определению** данному выше. Может принимать **различные формы**: - **ролевой** конфликт, когда одному **человеку** предъявляются **противоречивые требования** по поводу того, каким должен быть результат его работы. **Внутриличностный** конфликт может также возникнуть в результате того, что **производственные требования** **не согласуются с личными потребностями** или ценностями. Этот конфликт может также **являться ответом** на **рабочую перегрузку** или **недогрузку**. Исследования показывают, что **внутриличностный** конфликт связан с **низкой** **степенью удовлетворенности** работой, **малой уверенностью в себе** и организации, а также со **стрессом**.

**2) Межличностный** конфликт. Этот **тип** конфликта самый **распространенный**. Он **проявляется по-разному**. Чаще всего это **борьба** руководителей **за ограниченные ресурсы**, **капитал** или **рабочую силу**, время **использования оборудования** или одобрение **проекта**. **Аналогичным**, только более тонким и длительным может быть конфликт **между** **двумя кандидатами** на **повышение** при наличии одной вакансии. Этот конфликт **может** проявляться также и **как столкновение личностей**. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить с друг другом.

**3)** Конфликт **между личностью и группой**. **Производственные группы** устанавливают **нормы поведения и выработки**. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. **Если ожидания группы** находятся **в противоречии с ожиданиями отдельной личности**, может возникнуть **конфликт**. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы**. Аналогичный** конфликт может возникнуть **на почве должностных обязанностей** руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. **Руководитель** может быть вынужден принимать **дисциплинарные меры**, которые могут оказаться **непопулярными** в глазах подчиненных. **Тогда группа** может нанести **ответный удар** - изменить отношение к руководителю и, возможно, **снизить производительность труда**.

**4) Межгрупповой** конфликт. Организации состоят из **множества групп**, как **формальных**, так и **неформальных**. Между группами могут возникнуть конфликты. **Неформальные группы**, которые считают, что руководитель относиться к ним несправедливо, **могут** крепче **сплотиться** и попытаться “рассчитаться” с ним **снижением производительности**. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить конфликт **между профсоюзом** и **администрацией**. Частым примером межгруппового конфликта служат **разногласия** **между линейным и штабным** персоналом. Часто **из-за** **различия целей** начинают конфликтовать друг с другом **функциональные группы** внутри организации.

**У всех конфликтов** есть несколько **причин**:

**- Распределение ресурсов**.

**- Взаимозависимость задач**. Возможность конфликта существует везде, где **один** человек **или группа** **зависят** в выполнении задачи **от другого человека или группы**.

**- Различия в целях**. Возможность конфликта **увеличивается** по мере того, как **организации** становятся более **специализированными** и разбиваются на подразделения.

**- Различия в представлениях и ценностях**.

**- Различия в манере поведения и жизненном опыте**.

**- Неудовлетворительные коммуникации**.

**В зависимости** от того, насколько эффективным будет **управление** конфликтом, его **последствия** **станут функциональными или дисфункциональными**, что повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их. **Имеются** следующие **функциональные** **последствия конфликтов**:

**- Проблема** может быть **решена** таким **путем, который приемлем для всех сторон**, и в результате люди будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

**- Стороны** будут **больше расположены к сотрудничеству**, а не к антагонизму в будущих ситуациях, чреватых конфликтом.

**- Конфликт может уменьшить возможности группового мышления** и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, противоречат идеям руководства. Это может улучшить качество процесса принятия решений, т.к. дополнительные идеи и “диагноз” ситуации ведут к лучшему ее пониманию.

**Дисфункциональные** **последствия конфликта**:

**- Неудовлетворенность**, **плохое состояние** духа, **рост текучести** кадров и **снижение** производительности.

**- Меньшая степень** сотрудничества в будущем.

**- Сильная преданность своей группе** и больше непродуктивной **конкуренции** с другими группами организации.

**- Представление о другой стороне как о “враге”,** представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

**- Сворачивание взаимодействия** и общения между конфликтующими сторонами.

**- Увеличение враждебности** между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

**- Смещение акцента:** придание большего значения “победе” в конфликте, чем решению реальной проблемы

Существует **несколько** эффективных **способов управления** конфликтной ситуацией. Их можно разделить на **две категории**: **структурные и межличностные**. **Структурные** методы:

**- Разъяснение требований к работе**. Должны быть упомянуты такие **параметры**, как **уровень результатов**, который должен быть достигнут, **кто** предоставляет и **кто** получает различную **информацию**, **система** полномочий и ответственности, а также четко **определены** политика, процедуры и правила.

**- Координационные и интеграционные механизмы**. Один из самых **распространенных механизмов - цепь команд**. **Принцип единоначалия облегчает** использование иерархии для **управления конфликтной ситуацией**, т.к. подчиненный знает, чьим решениям он должен подчиниться.

**- Общеорганизационные комплексные цели**. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий своих сотрудников или более, групп или отделов.

**- Структура системы вознаграждений**. **Вознаграждения** можно использовать как метод **управления конфликтами**, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. **Важно**, чтобы система **вознаграждений** **не поощряла** **неконструктивное поведение** отдельных лиц или групп.

**Межличностные стили решения конфликтов**:

**- Уклонение**. Человек старается **уйти** от конфликта.

**- Сглаживание**. “Сглаживатель” старается **не** **выпустить наружу** признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. Но забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется и существует вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв.

**- Принуждение**. Превалируют попытки **заставить принять** **свою точку зрения** любой ценой. Это стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, т.к. представлена лишь одна точка зрения.

**- Компромисс**. Характеризуется **принятием точки зрения другой стороны**, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, т.к. сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

**- Решение проблемы**. Признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и **найти курс действий, приемлемый** для всех сторон.

**19. Факторы эффективности менеджмента.**

Эффективность менеджмента обуславливается эффективностью управленческих решений в отдельных областях деятельности фирмы: финансах, маркетинге, работе персонала (см. также Управление Персоналом – 35 вопр.) и т.д.

Оценка эффективности менеджмента производится в статике (надежность, устойчивость функционирования организации и др.) и в динамике (оперативность принятия решений в экстремальных ситуациях, реализуемость принятых решений и т.д.)

На основе данных по производственной деятельности можно оценить совокупную эффективность того или иного управленческого решения в определенном временном промежутке в финансовых показателях.

Так, абсолютная эффективность – предполагает использование дифференцированных и обобщающих показателей (прямых и обратных). К дифференцированным относятся:

1. Использование капитала (фондоотдача=ВП/ОФ), (фондоемкость=ОФ/ВП).

2. использованные материальные затраты (материалоотдача=ВП/МЗ)и материалоемкость МЗ/ВП;

3. Использование трудовых ресурсов (выработка и трудоемкость).

4. Капитал (капиталоотдача К=П/Ка и капиталоемкость Ка/П.

К обобщающим относятся:

1) Рентабельность=П/ОФ+ОС; R=Прп/Срп; R=Прп/С-МЗ.

Сравнительная эффективность предполагает сравнение проектов и выбор оптимального может базироваться на простых оценках. Сравнительная эффективность предполагает использование статистических и динамических оценок.

Статистич: 1. Использование показателей абсолютной эффективности; 2. Приведенные затраты. 3. Срок окупаемости статистический.

Динамические: 1) чистая дисконтированная стоимость. 2) срок окупаемости динамический. 3) внутренняя норма рентабельности.

Эффект – это разница результатов и затрат в процессе управления производственной деятельностью. Экономия связана с оценкой одного показателя.

**20, 21 Природа управления и исторические тенденции его развития. Условия и факторы, возникновения и развития менеджмента.**

В истории развития теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов: 1*. Древний период*. Самый длительный период - с IX - VII тысячелетия до н.э. до примерно XVIII в. Примерно около IX - VII тысячелетия до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства к производству (производящей экономике). Этот период и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента. Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления. *2. Индустриальный период* (1776-1890). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении принадлежит А. Смиту. Он сделал анализ различных форм разделения труда и дал характеристику обязанностей государя и государства. Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. *3 Период систематизации* (1856-1960).

**Историю управления** как таковую можно разделить условно на два периода: 1) наличие практики управления; 2) развитие управления, как научной дисциплины. Фактически первый период длился до начала ХХ века, т.е. управление существовало, но его характер и структура сильно отличались от сегодняшнего управления. Объяснить этот факт возможно, если обратиться к организациям, существовавшим ранее.

**Сравнение старой и современной организации:**

*Старая:*

-Отсутствие крупных организаций или их малое количество

- Небольшое количество руководителей среднего звена

- Управленческая работа не выделялась в отдельную работу

- Занятие руководящих постов по праву рождения и посредством силы

- Малое количество людей, способных принимать важное решение

- Упор на приказ и интуицию

*Современная:*

-Наличие гигантских коммерческих и некоммерческих организаций

- Большое количество любых руководителей

- Существуют четкие управленческие группы и должности

- Занятие руководящих постов с компетентностью с соблюдением закона

- Большое количество людей, способных принимать важное решение

- Упор на коллективную работу и рационализм

В классическом менеджменте (другая классификация его периодов) выделяются четыре периода его развития: *предварительная фаза* - до XIX в*.; начальная фаза* - 1800-1917 гг.; *фаза развития и подъема* - 1917-1990 гг.; *фаза распада* централизованных организационных структур и создание предприятий различных форм собственности - 1990-й год и по настоящее время.

Развитие управления в научно-технических дисциплинах происходит в начале ХХ века. *Первый прорыв в управленческой мысли*, происшедший в начале века и связанный с «тейлоризмом», был основан на положении о том, что управлять можно «научно». Это явилось одновременно и озарением, и иллюзией, но фактически состояло в перенесении идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене. Правда, довольно скоро в мире управления осознали принципиальную ограниченность «тейлоризма». *Последующий крупный шаг* в развитии западной управленческой мысли, тесно связанный с предыдущим, состоял в распространении «принципов управления», сформулированных А.Файолем, что можно признать первым самостоятельным результатом «науки администрирования» в ее теперь уже классическом варианте, ориентированном прежде всего на построение «формальных» организационных структур и систем. Надо сказать, что поиски рациональных форм управления предприятиями в нашей стране велись в то время с некоторым учетом этих достижений. Но за всем этим стояли отнюдь не научные аргументы, над страной уже витал призрак жестко контролируемых иерархических систем управления, основанных на беспрекословном подчинении низовых уровней вышестоящим, на универсализме, стандарте и обезличенности, что стало политической и хозяйственной реальностью на многие десятилетия.

*Третий прорыв* в управленческой мысли, называемый часто «неоклассическим» — зарождение школы «человеческих отношений» на рубеже 30-х годов и ее деятельности в 1940-60-е годы. Это направление было продолжено развитием теории организаций как социальных систем, но по своему характеру это было не что иное, как использование достижений психологии и социологии — наук о человеческом поведении — в управлении.

*Новый рывок в управленческой мысли* — развитие современных количественных методов обоснования решений в 1950-60-е годы — оказался прямым следствием применения математики и компьютеров в управлении. В нашей стране в этот период экономико-математическое движение было особенно сильным, оно оказало большое и в целом положительное влияние на экономическую и управленческую мысль, хотя и не было лишено серьезных иллюзий и значительных недостатков. Именно «количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики — областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления — к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе.

*На рубеже 1970-х* годов переломной для всей управленческой мысли явилась четко сформулированная идея о том, что организация — это открытая система, которая приспосабливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее. *70-80-е годы* прошли в интенсивных поисках взаимосвязей между типами среды и различными формами управления. Увы, этот переход от универсализма к «ситуационному подходу» в отечественной управленческой мысли, находившейся, как и все общество, в застое, к сожалению, прошел почти незамеченным.

*Десятилетие 80-х* ознаменовалось новым прорывом — неожиданным для многих американцев открытием значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами. Сегодня многие американские теоретики склонны ставить культуру по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом, а учебные программы по преобразованию культуры в организациях — модное новшество ведущих школ бизнеса в 90-е годы. Как представляется, в этом есть рациональное зерно. Ведь и мы во второй половине 80-х годов обнаружили, что главный потенциал и в то же время главная опасность для прогрессивных изменений кроется в человеке, а точнее, в его сознании, в культуре, в том числе в культурных стереотипах поведения в организациях.

Основные причины превращения управления в науку: промышленная революция в Англии => появление гигантских монополий, работа в которых требовала организации и координации действий. Однако "Родиной" менеджмента становится не Англия, а США. Причины:

- США поддерживает идею образования для всех => появляется много высокообразованных и способных к сложной деятельности работников.

- В США отсутствует государственное регулирование бизнеса => размеры предприятий быстро увеличиваются, и ставится задача централизованного управления, то есть именно практика обнаружила потребность больше внимания уделять управлению, показала зависимость успехов в производстве от успехов в управлении.

**Условия и факторы, возникновения и развития менеджмента:**

- Объективные изменения, происходящие в самом управлении под влиянием различных факторов развития производства, общества, человека.

- Развитие управленческой мысли.

- Общее развитие науки, которое определяет методологию осмысления исторических фактов на каждом из этапов развития.

- Потребность в знании истории.

- Роль истории в социально-политической жизни страны.

- Структурирование исторических тенденций - потребностей будущего.

**22. Этапы и школы в истории менеджмента**

История развития менеджмента связана с двумя подходами к управлению:

1. Управление производством, т.е технологической стороной производства;

2. Управление трудовыми коллективами (психологические факторы, мотивация, стимулирование).

Рассмотрим основные этапы развития теории и практики менеджмента.

**1.Классическая школа управления (1911г.):** уделялось внимание рациональному поведению человека. Человеку отводилась роль механизма в среде производства.

Основатель – американский инженер и менеджер Фредерик У. Тейлор.

Он понимал труд антропологически-натуралистически и отождествлял его с проявлением нервно- физиологических структур мозга или деятельности мышц. Тейлор обращал внимание на введение целесообразных режимов смены труда и отдыха. Таким образом согласно концепции Тейлора необходимо приспособить человека к машине.

Макс Вебер – немецкий социолог. Указывал, что жесткий порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы.

Развитие идей Тейлора было продолжено Анри Файолем. Файоль попытался исследовать организационную структуру управления и дал рекомендации по улучшению линейной структуры (руководящий субъект должен курировать корреспонденцию двух субъектов).

По мере развития новой техники наблюдается достижение большей гибкости производства. В соответствии с концепцией гибкой производственной системы предусматривается более однородная квалификация персонала. Планирование и подготовка производства осуществляется самим коллективом.

Мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом. Результат в значительной степени зависит от воли работников и их возможностей (квалификации). Управлять умственной деятельностью сложнее, чем физической. Этот факт потребовал поиска новых подходов к управлению.

**2.Поведенческая школа управления (30-60гг.):** Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Элтон Мэйо, основоположник индустриальной социологии и социологии труда.

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, з/пл, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо пришел к открытию роли человеческого и группового факторов.

Таким образом, политика человеческих отношений должна включать ряд мероприятий, ведущих к удовлетворению текущих нужд работников, управлению текущих нужд работников. Сюда относятся мероприятия по улучшению условий труда, условий отдыха и проведения свободного времени.

**3. Ситуационный подход (60 гг)** Подход использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств.

Ситуационный подход указывает конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Он пытается определить, какие перемены являются значимыми, как они влияют на эффективность организации.

**4. Системный подход:** Это методология исследования любых объектов посредством представления их в качестве систем и анализа этих систем.

Главный инструмент системного анализа *– модель изучаемой системы*. Этот подход позволяет устранить недостаток подходов различных школ управления, который заключается в том, что они сосредотачивают внимание на каком-то одном важном элементе. Системный подход означает анализ не в отдельности, а в системе, т.е. определенной связи элементов этой системы.

Методы системного анализа были впервые разработаны и применены в США для отбора и планирования систем вооружения, в связи с анализом военно-политических целей США. Позже эти методы применялись в государственных учреждениях и крупных фирмах США.

Классическая школа управления (1911г.): уделялось внимание рациональному поведению человека. Человеку отводилась роль механизма в среде производства.

Основатель – американский инженер и менеджер Фредерик У. Тейлор. В своей книге «Научная организация труда» он сформулировал постулаты, которые получили название «тейлоризм».

Вместе с тем, труд он понимал в значительной степени антропологически- натуралистически и отождествлял его с проявлением нервно- физиологических структур мозга или деятельности мышц. Он сводил труд лишь физиологическим затратам, измерял напряжение, скорость реакции, рассчитывал законы нагрузки человеческого организма. Используя наблюдения, замеры, анализ он попытался устранить лишние, непродуктивные движения. Он обращал внимание на введение целесообразных режимов смены труда и отдыха. Таким образом согласно концепции Тейлора необходимо приспособить человека к машине.

Макс Вебер – немецкий социолог. Указывал, что жесткий порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы.

Развитие идей Тейлора было продолжено Анри Файолем. Сферу деятельности администрации он представлял в виде 6 направлений:

1. Техническая деятельность;
2. Коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);
3. Финансовая деятельность (поиски капитала и его использование);
4. Защитная деятельность;
5. Бухгалтерская деятельность;
6. Администрирование (воздействие на личный состав) основная функция управления.

Им были сформулированы принципы управления: разделение труда; полномочия и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство направлений (одна цель); подчиненность личных интересов общим; вознаграждение; централизация; скалярная цепь (ряд лиц, стоящих на руководящих должностях); порядок; справедливость; стабильность рабочего места и персонала (снижение текучести); инициатива; корпоративный дух.

А.Файоль попытался исследовать организационную структуру управления и дал рекомендации по улучшению линейной структуры (руководящий субъект должен курировать корреспонденцию двух субъектов).

По мере развития новой техники наблюдается достижение большей гибкости производства. В соответствии с концепцией гибкой производственной системы предусматривается более однородная квалификация персонала. Планирование и подготовка производства осуществляется самим коллективом.

Мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом. Результат в значительной степени зависит от воли работников и их возможностей (квалификации). Управлять умственной деятельностью сложнее, чем физической. Этот факт потребовал поиска новых подходов к управлению.

**Поведенческая школа управления (30-60гг.):** Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Элтон Мэйо, основоположник индустриальной социологии и социологии труда.

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, з/пл, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо пришел к открытию роли человеческого и группового факторов.

Таким образом, политика человеческих отношений должна включать ряд мероприятий, ведущих к удовлетворению текущих нужд работников, управлению текущих нужд работников. Сюда относятся мероприятия по улучшению условий труда, условий отдыха и проведения свободного времени.

Поведение человека занимались и другие ученые: Р.А.Макензи, М.Вудкок, Д.Карнеги, Ф. Тильман.

В этой сфере много неразработанных вопросов, и многие проблемы имеющие место в практической жизни, не получили теоретического обоснования.

Этот подход отличает чрезмерное, гипертрофированное отношение к роли человека.

**23. Разнообразие моделей менеджмента: американская, японская, европейская и др.**

Европа как целое далека от того, чтобы иметь характерную культуру, подобно США или Японии. Поэтому насущные задачи европейцы решают по-разному.   
В их подходе к проблемам экономического роста, технологического развития, контроля за состоянием окружающей среды и борьбы с распространением наркотиков больше проявляются национальные различия, чем сходства.  
Европе предстоит совладать с многоязычием и связанной с ним культурной идентичностью. Складывающееся здесь единообразие способов мышления, стилей жизни и позиций, скорее, является результатом глобального культурного обмена, особенно с Северной Америкой, нежели продуктом формирующейся европейской культуры. Британские управляющие традиционно делают упор на навыки общения и прагматизм. Присущая им вежливость, искренность, самоконтроль и самодисциплина суть культурные активы. Это побуждает их заботиться о приобретении навыков межличностного общения и убедительности.   
В немецкой модели управления существует собственное видение целостной системы управления кадрами предприятия в условиях социальной рыночной экономики. Его концепция построена на основе изучения и критического анализа международной теории и практики, в основном США, европейских стран и Японии, собственных исследований и опыта предприятий Германии.

*Японская модель* формировалась под влиянием двух факторов:

1.Творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;

2.Последовательное сохранение национальных традиций.

В связи с этим интерес представляет анализ черт японского характера. Важнейшие из них: трудолюбие, сдержанность и дипломатичность, восприимчивость к новому, бережливость.

Для Японии характерна приверженность к коллективным формам организации труда. Коллективный характер труда требует от менеджеров умения ладить с людьми. Высоко ценится также жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному развитию личности.

Широкое распространение в Японии получила доктрина патернализма. **Патернализм** (лат.- отец) – доктрина об «отеческом», «благотворительном» отношении предпринимателей к занятым работникам. Отсюда наблюдается склонность к демократическим формам взаимодействия во время трудовой деятельности.

*Американская модель* утрачивает лидирующее положение в мире, и в последние время начинает приобретать отдельные черты японской.

Особенности американской модели обусловлены национальными особенностями: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность. Они подчеркивают свою исключительность, «богоизбранность», стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них характерна борьба за лидерство. До последнего времени в Америке доминировал единоличный стиль управления, на фирмах наблюдалась жесткая дисциплина и беспрекословное подчинение при чисто внешней демократии.

Сравнительная характеристика японской и американской моделей.

1. Доминирующие качества делового человека:

Яп: умение работать в команде, ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать.

Ам: отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску.

1. Критерии к продвижению по службе:

Яп: жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение.

Ам: высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.

1. Профессиональная компетентность:

Яп: специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации, обязательная переподготовка, ротация места работы (должности), письменные отчеты о работе.

Ам: тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими сложными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.

4. Процесс принятия решений:

Яп: снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса, решение принемается долго, реализуется быстро.

Ам: сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером, принимается быстро, реализуется медленно.

1. Отношение работников к фирме и работе:

Яп: пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу).

Ам: Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив – экономические факторы.

1. Характер проведения инноваций:

Яп: эволюционным путем. Ам: революционным путем.

1. Форма деловых отношений:

Яп: личные контакты на основе взаимного доверия.

Ам: контакты.

**24****. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента**

**I.Особенности национальной деловой культуры**

Существуют три уровня культуры в бизнесе:

- национальная культура;

- организационная культура;

- управленческая культура (стиль руководителя).

В России издавна существует 2 основные проблемы: проблема власти (поскольку руководитель в системе без власти – не руководитель), проблема отношения к работе. В большинстве российских деловых организаций власть построена во-первых, сверху вниз, во-вторых, кластерами (замкнутыми группами). Кластерная форма характерна для западных бизнес-структур, но там такая группа – сплоченная команда. В отличие от Запада в России работа в группе плохо структурирована, плохо расписаны обязанности и функции каждого работника. На Западе работа в группе структурирована, задания и оценки каждого работника формализованы.

**Принято выделять 4 основных вида мотиваций, которые соответствуют той или иной группе стран или культур:**

- достижение цели, где деньги играют большую роль (например, желание стать лидером на рынке, первым выйти с какой-то новинкой и т.д.);

- защитная мотивация, то есть стремление к тому, чтобы никто не вмешивался в дела, желание создать свой мир (эта группа стран больше всего ценит стабильность);

- группа социальной мотивации, где зачастую действует уравнительный подход (здесь считают, что лучше ничего не менять, чтобы не стало хуже);

- в основном страны с социальной мотивацией, однако они, желая повысить качество жизни, согласны идти на риск.

По результатам исследований “новые русские” по своей мотивации примыкают ко второй группе, которая больше всего ценит стабильность, но в основном россияне предпочитают мотивацию на достижение и отказались от мысли ничего не менять.

**II.Роль Российской культуры в системе современного менеджмента**

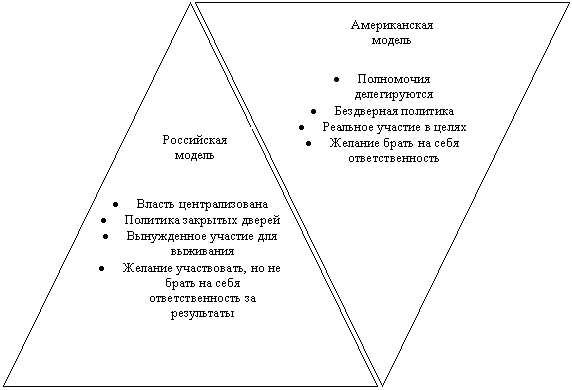
Определенную систематизацию в изучение и описание российской культуры внесли работы Бердяева, Гумилева, Ключевского, Чаадаева и др.

Ключевский приводит следующий перечень черт национального характера русского человека: расчетливость, изворотливость в мелких затруднениях, привычка в терпеливой борьбе с невзгодами и лишениями; больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед; больше осмотрительности, чем предусмотрительности; кратковременное напряжение сил (аврал); каприз собственной отваги (авось).

Делеганский указывает на такие социальные установки современного русского архетипа, как способность к терпению, духовность, приоритет духовного над материальным, широта русской натуры, способность впитывать инородные культурные образования, предрасположенность к социальной утопии к ожиданию чудесного и внезапного преображения жизни. Эти стороны характера необходимо учитывать в деятельности руководителей, как система государственного управления, так и менеджмента организации. Кроме того, следует различать культуру россиян, включающую свыше 100 национальных культур. Для культуры русского человека характерно: почитание власти, желание участвовать в управлении, но не брать на себя ответственность.

При выборе формы участия людей в управлении рекомендуется учитывать результаты исследований МГУ, в ходе которых были получены две модели участия в управлении.

Модели участия в управлении



В России участие в управлении является долговременной традицией: власть обращается к людям в тех случаях, когда чувствует свою слабость. Брать на себя ответственность люди не привыкли, поскольку это не стало элементом организационной культуры. Успехи и неудачи связывались подчиненными с работой руководителей. Россия является евроазиатской страной, поэтому российским менеджерам необходимо знать суть западной и восточной культур.

|  |  |
| --- | --- |
| *Западная* | *Восточная* |
| Преимущественно партисипативная модель участия | Преимущественно подданническая политическая культура |
| Индивид – основной элемент политики | Общность (семейная, клановая, профессиональная) |
| Устойчивые традиции политической демократии | Устойчивые традиции авторитаризма |
| Индивид пресыщен политикой, но воспринимает правила участия в ней | Индивид давно насытился политикой, но не приобщился к ней |
| Западные религии формируют открытый тип участия в политике | Восточные религии формируют тип скрытого участия в политике, иногда фанатичного в экстремальных условиях |
| Преобладание общенациональных интересов | Первостепенная роль национально-этнического фактора |
| Преобладание модернизма в общей и политической культуре | Устойчивость традиционной и политической культуры |
| Возрастание роли политических лидеров в силу личностных факторов и усложнение политического развития | Возрастание роли политических лидеров в силу харизмы, повышение роли партий и общественных движений |
| Наличие солидного среднего класса и соответствующего его интересам политического менталитета | Резкий разрыв между элитами и массами и соответствующий политический менталитет |

Основные характеристики статуса группы в системе менеджмента и их использование в различных культурах

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Япония* | *Россия* | *США* |
| Работа в группе как цель | Работа в группе как средство | Работа в группе как средство |
| Способ жизни | Защитный элемент | Путь к рационализации |
| Естественное поведение | Необходимое поведение | Рациональное поведение |
| Привычка | Принуждение | Сознательность |
| Эффективность | Выживание | Производительность |
| Качество и способ сделать лучше | Масштаб или способ сделать лучше | Способ делать дешевле |

Различия в характеристиках работы в США и России

|  |  |
| --- | --- |
| *Россияне* | *Американцы* |
| Работать больше, чтобы сделать больше | Работать усерднее, чтобы сделать лучше |
| В работе и отдыхе больше ориентированы на количество | Больше ориентированы на качество в работе и отдыхе |
| Экстенсивность как главный принцип, поглощающий свободное время | Интенсивность как главный принцип, сохраняющий свободное время |
| Низкая структурированность работы имеет своим продолжением низкую структурированность свободного времени | Высокая структурированность работы имеет своим продолжением высокую структурированность свободного времени. |

Вывод: принципиальные различия между трудовыми ценностями России и США состоят в том, что российский менеджмент находится на стадии количественного роста, поэтому качественная сторона дела пока недооценивается. Установлено, что руководители системы государственного управления и российские менеджеры работают в среднем на 1,5-2 часа больше, чем их американские коллеги. Отдых у американских менеджеров планируется на предсказуемой основе.

**Исторические пути реформирования системы управления можно свести к двум главам:**

- эволюционный путь, основой которого является мирное постепенное и последовательное преобразование с предварительной проработкой концепций, направлений, этапов и последовательности преобразований;

- революционный путь реформирования, когда реформаторы, опираясь на массовые симпатии противников прежнего режима действуют в интересах большинства.

**25.Развитие управления в России**

**Развитие менеджмента в России**. Начало развития менеджмента в России было положено в XVII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств, в развитии системы государственного управления важную роль сыграл А.Л. Ордин-Нащокин, сделавший попытку введения городского самоуправления в западных приграничных городах России. Особую эпоху в развитии менеджмента составляют петровские реформы по совершенствованию управления экономикой. Преобразования Петра I в центральном и местном управлении: развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств, содействие развитию с/х, укрепление финансовой системы, активизация развития внешней и внутренней торговли. Управленческие идеи И.Т. Посошкова - разделение богатства на вещественное (богатство государства и народа) и невещественное (эффективное управление страной и наличие справедливых законов). Идеи государственного управления нашли свое отражение в трудах А.П. Волынского (1689-1740). В области управления хозяйственными делами России В.Н. Татищев особое значение придавал управлению финансовой политикой. Во второй половине XVIII в. управленческая мысль развивалась в духе реформ Екатерины П. особую роль в развитии менеджмента в XIX в. сыграл М.М. Сперанский. Систему власти он предложить разделить на три части: законодательную, исполнительную и судебную. В начале XX в. управленческие преобразования осуществлялись под руководством таких личностей, как С.Ю. Витте и А.С. Столыпин. Программа реформ Столыпина затрагивала все отрасли государственного управления и была рассчитана по замыслу автора на 20 лет. Речь в основном шла о децентрализации управления Россией. Советский менеджмент берет отсчет с 7 ноября 1917г. Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер: введение рабочего контроля, создание Высшего совета народного хозяйства, образование местных органов экономического управления. Период "военного коммунизма" характеризуется директивно-командными методами управления сверху донизу. В период новой экономической политики с позиций управления выделялось три уровня - высший, средний и низший.

В настоящее время, глубокие экономические преобразования, происходящие в России, связанные с переходом к рынку, требуют изменений и в подготовке руководителей всех уровней.   
Создание новой российской экономики требует преобразований не только в системе образования, но и в структурах и процессах управления. Эти преобразования невозможны без привлечения новых энергичных и подготовленных специалистов по управлению. В целях профессиональной подготовки управленческих кадров для предприятий страны и экономики в целом Президентом РФ 23.07.1997 г. был подписан Указ № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ». Стратегическая цель программы – создание федерального резерва высококвалифицированных, компетентных руководителей и формирование управленческого потенциала, способного обеспечить развитие предприятий всех отраслей экономики России. Общее финансирование программы осуществляется: из федерального бюджета – 40%; из регионального бюджета – 40%; за счет предприятий.

**26 Перспективы менеджмента: возможное и вероятное.**

Сущность управления в административно-командной системе хозяйствования была идеализирована и доведена до жесткого регламентирования воздействия субъекта управления на объект, что породило пассивную философию труда. Она строилась на основе, как правило, минимальных изменений в организации, методах управления и т.д. Жесткое регламентирование управления вынуждало управляемые объекты уклоняться от воздействия или оказывать невидимое противодействие, что снижало творческий подход в процессе производства и в конечном счете привело к застою экономики.

Единственно верным подходом к организации современного менеджмента является **творческий подход к труду,** который заставлял бы руководителей и подчиненных активно выполнять задания, идти на разумный риск и предприимчивость. Он связан **со стратегическим мышлением и созданием предпосылок** для активизации экономического мышления людей.

Современная школа менеджмента планирует вводить в управление методы, основанные на **принципах соединения социального управления с решением конкретных задач**, возникающих как на микро-, так и на макроуровне.

На современном этапе происходит и будет происходить **адаптация отечественной теории и практики управления к становлению механизма смешанной экономики** России, а также интеграция ее с зарубежным менеджментом. В настоящее время еще не синтезированы все направления и сферы приложения менеджмента как в России, так и за рубежом, не сформулирована проблематика интегрированной теории современного менеджмента.

Многообразие форм собственности, акцент на развитие деловых контактов, необходимость повышать управленческую культуру и экономическую компетентность предъявляют **новые требования к работе с кадрами**.

В условиях перехода к рыночной экономике одной из ключевых проблем являются **подготовка и переподготовка** специалистов и руководящих кадров, соответствующие современным международным образовательным стандартам и требованиям гибкой и динамичной рыночной экономики.

Для проведения коренной перестройки системы управления в России нужны не просто исполнители, а добровольные и сознательные единомышленники. Поэтому "социальная база" реорганизации в лице наиболее компетентных и современно мыслящих менеджеров и специалистов расширяется медленно.

**Борьба с внутрифирменным бюрократизмом**, подчиняющим развитие производства и управление своим целям, рассматривается как серьезная задача руководителей-новаторов.

Важнейшим направлением развития в России, позволяющим резко повысить производительность труда, **являются инновационные процессы,** основывающиеся на современной научно-технической политике обновления производства. Главная сфера действия менеджмента в инновационных процессах - инновационное предпринимательство, а также государственные предприятия наукоемкого сектора промышленности России.

Становление инновационного предпринимательства и развитие его на основе менеджмента позволяют ускорить внедрение научных разработок в серийное или массовое производство, вовлечь в производственную сферу большое количество научных и инженерно-технических работников, неэффективно работающих в государственных научно-исследовательских учреждениях и производственных предприятиях.

Для поддержки инновационного предпринимательства целесообразно стимулировать создание частных и смешанных (государственно-частных) фондов, необходимо разработать программу помощи по оснащению научно-исследовательских центров современными средствами телекоммуникаций и формированию банков данных.

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. **Организация как система.**

В Теории организации (ТО) объект представлен как система, т.е. система – это совокупность хозяйственных элементов, функционирование которой происходит целенаправленно.

**Основные признаки системы:**

* Наличие множества отдельных элементов
* Наличие взаимосвязей между отдельными элементами
* Целевая направленность функционирования множества и отдельных частей; при этом должна существовать единая цель для всей системы, но единая цель подчиняет цели отдельных элементов
* Автономность функционирования отдельных частей
* Иерархичность строения системы (соподчинённость отдельных частей)
* Управляемость системы, т.е. любая система должна содержать механизм управления.

Любая организация должна иметь эти свойства системы

В составе системы определяют подсистему (разница количественная, а не качественная), т.е. подсистема имеет те же свойства что и система

ТО как научная дисциплина применяет такой системный подход к изучению организации, он позволяет обеспечить надёжность, эффективность функционирования организации. Если организация не обладает какими-либо из перечисленных свойств, то качества эффективности резко снижаются и даже она может прекратить своё существование.

**Системный подход изучения** организации требует изучения всей совокупности связей, которые существуют между отдельными подразделениями организации тоже как системы. Это система связей является формой существования организационных отношений и отражает существование организации. В составе системы организационных отношений (связей) выделяют группы однородных связей по какому-либо признаку, т.е. используется классификация.

1. классификация, в которой отражён различный статус

|  |  |
| --- | --- |
| Вертикальные связи | - связи между подразделениями различного уровня |
| Горизонтальные связи | - связи между подразделениями одного уровня (между цехами) |

1. классификация по направлениям связей

|  |
| --- |
| Прямые связи |
| Обратные связи |

Прямые и обратные связи могут быть вертикальными и горизонтальными

1. классификация по содержанию связей

|  |  |
| --- | --- |
| Воздействие | - однонаправленная связь; инициатором этой связи могут быть подразделения различного уровня (могут быть по вертикали и по горизонтали, может быть и субъект и объект) |
| Противодействие | - отрицательная обратная связь |
| Взаимодействие | - положительная обратная связь |

Значимость изучения системы отношений связей этой классификации определяется тем, что деятельностью любой организации является организация деятельности всех этих связей, совершенствование этих связей, т.е. создание условий для наиболее полного проявления этих связей.

Принцип обратной связи – это принцип любой системы. Перечисление группы отношений связей образуют систему внутренней связи внутри организации.

Большое значение для организации имеют внешние связи. Они оказывают большое влияние на эффективность функционирования организации. По характеру влияния выделяют 2 группы внешних связей:

1. связи, оказывающие прямое влияние (поставщики, потребители, конкуренты, законодательство, законодательная база, ставка налога – показывает как относится государство и организация)
2. связи, оказывающие косвенное влияние (состояние мировой экономики, политическая обстановка в стране, научно-технический прогресс)

**28. Социальная организация, хозяйственные организации**

Основной связующий элемент **социальной организации** – человек. Социальные организации играют существенную роль в современном мире. Их особенности:

* реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
* формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных) . Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;
* сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Социальные организации охватывают различные сферы деятельности людей в обществе. Механизмы взаимодействия людей через социализацию создают условия и предпосылки развития коммуникабельности, формирования позитивных моральных норм людей в общественных и производственных отношениях.

**Социальные организации могут быть:**

* правительственные и неправительственные;
* коммерческие и некоммерческие;
* бюджетные и небюджетные;
* общественные и хозяйственные;
* формальные и неформальные.

**Кроме того, различают социальные организации по:**

* отраслевой принадлежности (промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и др.) ;
* самостоятельности принятия решений (головные/ материнские, дочерние и зависимые) .

**Особенности социально-экономических организаций**

Социально-экономическая организация характеризуется наличием социальных и экономических связей между работниками. К социальным связям относятся:

* межличностные, бытовые отношения;
* отношения по уровням управления;
* отношения к человеку общественных организаций.

К экономическим связям относятся: - материальное стимулирование и ответственность;

* прожиточный уровень, льготы и привилегии.

Соотношение этих связей играет решающую роль при создании или диагностике организации.

**Хар-ка социальных методов управ-я**

Базируется на законах управленческих поведений групп людей и отдельной личности. 3 группы социальных м-в упр-я:

1. м-ды упр-я организованными коллективами
2. соц-ми процессами внутри коллектива
3. отд-ной личностью
4. Каждая организованная группа хар-ся разл-ми значениями набора соц-х пар-ров: числ-ть коллектива, уровень образования, интелектуальный уровень, профес-й уровень и др. Большой и малой группой невозможно упр-ть одинаковыми м-дами: чем больше коллектив, тем больше значение приобретают средние хар-ки вышеуказанных пар-ров. Средние хар-ки лучше указ-т потенциальные возможности большого кол-ва.

М-ды упр-я: м-р д сделать осн-е содерж-е воздействия понятным, доходчивым, убедительным для каждого уровня подчиненных(ср-е образ-е, высшее). Чем меньше кол-в кот-м руководит м-р, тем больше знач-е приобретает индивид-е особенности кажд-й личности, в силу возрастания значимости отд-й личности в деят-ть фирмы. Меры воздействия на малую группу д б убедительными и ясными для каждого члена группы.

1. независимо от численности коллектива в силу соц-х основы ч-ка в любом колективе стихийно возникают различные соц-е процессы. Эти процессы оказ-т большое влияние на хоз-ю деятельность. Следовательно у м-ров 2 задачи:

* постоянно знать процессы, их состояние, учитывать их в своей деят-ти
* воздействовать на эти процессы, направлять их в нужную сторону.

Чтобы определить состояние соц-х процессов необходимо знать неформальную стр-ру коллектива, носителей этих процессов: лидеров, кот-е явл-ся осн-ми возбудителями соц-х процессов, их надо перетянуть на свою сторону, тогда они будут использовать свой авторитет на те цели кот-е важны для м-ра.

3) Здесь следует учесть индивидуальные особености чел-ка, кот-е в нем воспитаны и развиты в течении жизни. Например, м-д личного примера, м-д создания ориентирующих личность целей, м-ды внушения и убеждения.

**В хозяйственных организациях** производственного типа основными производственными подразделениями являются цеха, самостоятельные участки и склады. Последние выполняют накопительную функцию и обеспечивают непрерывность процесса производства. Кроме того на складах осуществляются такие производственные операции, как сортировка, комплектовка, упаковка и т.п. В отдельных случаях именно на складах происходит основной процесс преобразования сырья и полуфабрикатов в готовый продукт (виноделие, изготовление сыров и др.).

Эффективность функционирования хозяйственной организации прежде всего зависит от того насколько рациональна ее производственная структура, как своевременно она совершенствуется и приспосабливается к современным условиям рынка, а также техническим и технологическим нововведениям. Поскольку все эти задачи составляют сферу деятельности аппарата управления, то и эффективность организации в конечном итоге являются следствием его работы

**29. Организация и управление**

На эффективность функционирования любой организации огромное влияние оказывает система управления. Система управления – это достаточно сложный элемент организации. В её составе можно выделить 4 подсистемы по функциональному признаку:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Методология управления | В её составе выделяют: законы (закон функционирования организации) закономерности; принципы организации; методы управления организацией; цели функционирования; технология управления; стадии управления |
| 2 | Сам процесс управления | Подготовка, разработка управленческих решений; реализация управленческих решений; информационные связи |
| Эти 2 подсистемы образуют содержание управленческой деятельности | | |
| 3 | Структура управления | Структура организации (по функциональным и др.признакам); схема характера связей внутри организации (горизонтальные и вертикальные) |
| 4 | Техника управления | Т.е. технические средства, которые применяются в управленческом процессе в современных условиях |
| Эти 2 подсистемы образуют механизм управления | | |

Система управления одновременно и статична (стабильна), и в то же время подвижна (изменчива).

В составе этих 4-х подсистем и в составе каждой подсистемы можно выделить более консервативные и более динамичные элементы. (закон – самый консервативный, чтобы его изменить нужно изменить характер многих факторов - но это в экономике, в управлении законы менее консервативны)

Система управления должна постоянно совершенствоваться.

В составе этих подсистем ведущую роль выполняют 1 и 2 подсистемы. Управленческая деятельность проявляется в выполнении управленческих функций.

**Управленческая ф-ция** – это совокупность однородных управленческих действий. В ТО выделяют 3 группы управленческих ф-ций. *Эти группы отражают 3 уровня управления:*

1. Производственные ф-ции – это ф-ции, которые выполняют работники первичного звена деятельности любой организации (рабочие). В ТО они называются специалисты.

2. Функция управления производственными ф-циями – среднее звено (бригадир, нач.цеха, мастер). В ТО их называют менеджеры.

3. Управление управленческой деятельностью, т.е. они регулируют, координируют деятельность менеджеров – высший уровень. В ТО – руководители.

Работники каждого уровня выполняют соответствующие ф-ции. Ф-ция – это одна из основных составляющих управленческого процесса на любом её уровне, т.к. в ф-ции отражено само содержание управления. Ф-ция как элемент тоже имеет своё строение, структуру, т.е. это не последняя неделимая составляющая. В её составе выделяют: процедуры и операции. Они имеют свои свойства и инструменты измерения этих свойств.

**Выделяют 3 параметра:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Трудоёмкость (ф-ций, процедур, операций) | - измеряется в единицах времени (часы/дни, часы, минуты) |
| 2 | Сложность (ф-ций, процедур, операций) | - 4 уровня сложности (высший, средний, нижний, нулевой). Критерии этих уровней: нижний – отражает наиболее простой характер процедур операций (технические ф-ции); средний – ф-ции логического характера; высший – ф-ции содержат элемент творчества. Требования этих уровней отражены в нормативных документах |
| 3 | Стоимость (ф-ций, процедур, операций) | - это параметр, в котором отражен объём затрат на выполнение затрат всех видов ресурсов, которые могут быть выражены в денежной форме - ЗП |

В ТО используется соответствующая классификация ф-ций. Любая классификация имеет практическую направленность (полезность), классификация ф-ций используется для построения формирования состава и структуры организации (формирование отдельных подразделений, их состав, количество и соотношение)

**В соответствии с этой классификацией выделяют 2 группы ф-ций:**

* конкретные ф-ции управления
* общие ф-ции управления

Каждая группа состоит из подгрупп однородных ф-ций:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Подгруппы 1-ой группы выделяются по предметному признаку (т.е. по характеру объекта, относительно которого выполняются эти ф-ции) | По предметному признаку в составе 1-ой гр. Можно выделить сл. подгруппы: |
| - управление производством |
| - управление финансами |
| - управление ЗП |
| - управление трудом |
| - управление маркетингом |
| - управление техническим развитием |
| - управление техникой безопасности |
| - управление охраной окружающей среды |
| - управление качеством… и т.д. |
| 2 | Подгруппы 2-ой группы выделяются по содержанию самих функций | - организация |
| - планирование |
| - контроль |
| - мотивация |
| - регулирование |
| - прогнозирование… и т.д. |

Эти ф-ции называются общими, потому что они присутствуют в составе любой конкретной ф-ции, и они определяют и образуют состав этих конкретных ф-ций, т.е. например управление производством, но её реализаций посредством ф-ций.

В любой организации выполнение ф-ций всех видов (т.е. сам управленческий процесс) – это управленческая работа регламентированная, т.е. она осуществляется на основе соответствующих нормативных документов, правил. Но параллельно с регламентированными действиями имеют место и нерегламентированные организации и управления, т.е. осуществляемые не на основе правил, норм. Это и есть самоорганизация, самоуправление, т.е. в условиях самоорганизации субъекты и объекты организации совпадают. Организационно управленческие действия осуществляются самостоятельно организацией как системой либо отдельными её частями, или отдельными работниками. В определённых ситуациях самоуправление оказывается более эффективным.

В ТО различают следующие основные формы самоорганизации:

1. самообучение
2. самовоспитание
3. самообразование
4. самоконтроль
5. изобретательская и рационализаторская деятельность

1),3) – самообразование отдельных организаций и каждого работника. Поколение знаний, т.е. формирование таких параметров, которые были бы максимально адекватны требованиям. Осуществляется через учебные заведения, либо через индивидуальное самообразование. В современных рыночных условиях роль самообразования возрастает, т.к. имеет место быстрое устаревание знаний. В современных условиях всё более остро стоит проблема квалификации. Самообразование – более гибкое, чем в учебных заведениях.

2) – устранение отклонений, которые возникли в поведении организации, отдельных работников, в сравнении с нормативными ориентирами. Цель самовоспитания организации – формирование устойчивого максимально положительного имиджа организации.

4) – форма самоорганизации, направленная на выявление резервов, повышения эффективности управленческой деятельности на всех уровнях управления. Особенно значима роль самоконтроля в условиях, когда в деятельности организации возникают серьёзные отклонения. Содержание: самоанализ, самооценка, самоотчёт.

5) – особая значимость этой формы в сравнении с другими проявляется в том, что изобретательство и рационализаторская деятельность в наименьшей степени может быть управляема посредством регламентированных управленческих действий. Эта деятельность – творческая, и требует максимально полной самостоятельности. Значимость этой формы всегда очень велика, а в условиях НТП – повышается.

**30 Теория организации и ее место в системе научных знаний.**

ТО – это управленческая дисциплина. От других дисциплин, таких как отраслевое управление, территориальное государственное управление, и т.п. она отличается объектом. Объектом ТО является организация. Этот объект имеет свои особенности в сравнении с объектом других дисциплин. Эти особенности проявляются по многим направлениям.

Во-первых, организация как объект управления имеет особую значимость, т.к. организация – это основное звено в социально-экономической системе страны (именно в организации создаются различные виды продукции, услуг). Состояние организации (качество её функционирования) определяет состояние её отраслей и всей страны. Во-вторых, организация является составными частями других объектов и страны в целом. Т.е. если нет организации как объекта, то нет и отрасли как объекта и территории как объекта. В-третьих, это самый сложный из всех объектов, он самый значимый. Именно в организациях осуществляется процесс изготовления продукта или услуги, а производственный процесс – это самое сложное.

Организация (по научной литературе) представлена в виде 2-х понятий, категория для выяснения сущности:

1. – организация как процесс,
2. – организация как явление.

Организация как процесс означает, что организация это комплекс управленческих действий, направленных на формирование элементов организации, на соединение элементов и на совершенствование этих связей. Какие это элементы: ресурсы (материальные, трудовые, финансовые). Организация как явление означает что организация – это материальный объект (т.е. конкретное предприятие функционирует). ТО как научная дисциплина изучает этот объект и как процесс и как явление. Т.е. она изучает методы создания организации, выявляет условия, необходимые для создания организации, факторы, влияющие на процесс создания организации, изучает законы функционирования организации. Т.е. для того чтобы создать организацию нужно ответить на вопрос как создать организацию, и нужно знать законы функционирования.

Роль ТО повышается во всех странах с рыночной экономикой и в особенности в России. Значимость ТО в управлении повышается, потому что усиливается, повышается сложность хозяйственной деятельности, т.е. увеличивается количество предприятий, расширяются связи, усиливается конкуренция, повышаются требования к организации, т.е. к качеству организовывания.

Цель ТО – обеспечение надёжности функционирования организации на длительный период. Роль ТО особенно повышается в условиях России. Это определяется тем, что рыночные отношения у нас существуют не долго, а в долгосрочном периоде существовала другая система, и характер организации и как процесса и как явления был другой. Процесс создания организации и обеспечения нормального функционирования обеспечивался централизованными методами. Типовая схема построения организации. В нашей стране мало опыта создания малых предприятий. В странах с рыночной экономикой доля малых предприятий гораздо больше. В условиях рыночных отношений сам процесс организации индивидуализирован.

**31. Закон синергии**

Закон синергии. Синергия (в переводе с гр.) – взаимодействие, сотрудничество. Сущность синергии: конечные результаты функционирования системы не равны сумме результатов индивидуального функционирования отдельных составных структурных элементов. Общие (совокупные) результаты функционирования системы, как правило, выше или ниже суммы индивидуальных действий функционирования, т.е. как правило, в процессе функционирования любой системы возникает синергетический эффект, он может быть положительным или отрицательным. **Природа этого эффекта** – взаимодействие отдельных частей структурных элементов усиливает (ослабляет) индивидуальные возможности результативности функционирования каждого элемента системы.

Такое неодинаковое влияние взаимодействия структурных элементов системы на результативность функционирования каждого элемента зависит от соответствия, адекватности взаимодействия элементов системы.

Если элементы не соответствуют друг другу, то возникает отрицательный синергетический эффект. Если же полное соответствие – то возникает положительный синергетический эффект.

Любой закон – это постоянная устойчивая связь. Пример синергетического эффекта – очень наглядно на примере функционирования какого-нибудь коллектива. Если сравнить результат деятельности (объём работы) с суммарным объёмом работы который мог выполнить каждый работник в отдельности, то работа коллектива в суммарном соотношении гораздо выше. Синергетический эффект возникает в результате взаимодействия работников между собой, в результате морального стимулирования, возникает коллективный контроль, берёт пример с других, это зависит от работников.

Каждая организация – это прежде всего коллектив, но коллектив работников – это только один элемент организации как системы, организация содержит много **других структурных элементов:**

* кадровый потенциал (коллектив)
* технический потенциал
* научный потенциал
* микроклимат в коллективе
* состав целей системы
* имидж (хозяйственный авторитет)

Синергетический эффект (положительный или отрицательный) возникает в результате взаимодействия всех составных элементов организации, т.е. если структурные элементы не соответствуют между собой, то возникает отрицательный синергетический эффект, если адекватны – положительный. Например, при несоответствии между видами техники (устаревшими и новыми) – возникает отрицательный синергетический эффект, и суммарный результат всего оборудования будет гораздо меньше, чем в отдельности, либо же оборудование новое – а сотрудники неквалифицированные – тоже отрицательный синергетический эффект.

Одна из основных задач управления организацией всех уровней состоит в том, чтобы создать условия для формирования полной гармонии.

Такие образом действие закона направлено на параметр эффективности функционирования организации. Поэтому орган управления организацией (аппарат управления) должен создать механизм использования действия закона. Посредством действия этого механизма они должны максимально полно выявить возможности всех разновидностей эффекта и реализовать этот эффект в практической деятельности. Управляющие органы организации должны выявить возможности возникновения отрицательного синергетического эффекта, для того чтобы не допустить реализацию практической деятельности.

Выявить возможный синергетический эффект (как положительный, так и отрицательный) и количественно выразить его в единицах очень трудно, и в настоящее научной методики выявления и измерения синергетического эффекта не существует.

Синергетический эффект, его наличие, проявляется в характере динамики многих показателей. Трудность (проблема) состоит в том, как определить долю синергетического эффекта в положительной динамике этих показателей, т.к. в этой динамике участвуют не только синергетические факторы, но и другие.

**32. Закон информированности и упорядоченности**

Конкретным объектом действия этого закона является информация. Информация выполняет осень важную роль в функционировании любой организации. Часто управляемые процессы называют информационными процессами, т.е. и организация и управление имеет дело с информацией, и в современных условиях информационные ресурсы – это товар высокой стоимости.

«Кто владеет информацией – тот владеет миром» - этот афоризм очень правильно соответствует хозяйственной деятельности организации. Та организация, которая обладает большим объёмом информации – имеет больше возможностей, и она владеет рынком (ситуацией на рынке)

Информационные ресурсы в ТО имеют соответствующие характеристики (количественные и качественные). Выделяют 5 характеристик:

1. объём информации (объём относительных потребностей органов управления для выработки управленческих решений)
2. достоверность информации
3. ценность информации
4. насыщенность информации
5. открытость информации.

1 – объём информации – относительно этого параметра различают 3 уровня объёма:

* 1. Избыточный объём информации – он в принципе не вредит делу, не снижает возможностей аппарата управления своевременно разрабатывать оптимальные управленческие решения. Иногда избыточная информация даже необходима, т.к. требуется подтверждение ранее полученных сведений. Избыточный объём информации имеет недостаток – увеличиваются затраты на получение этой информации, увеличивается время, стоимость управленческого процесса.
  2. Недостаточный объём информации очень отрицательно влияет на результаты организационно-управленческой деятельности, т.к. в условиях дефицита информации увеличивается время разработки правильного решения, а во-вторых, в условиях дефицита информации увеличивается риск в хозяйственной деятельности организации
  3. Минимально-нормативный уровень объёма информации – это тот объём, который необходим для разработки оптимального решения. Этот уровень носит субъективный характер, определяющий качествами работников управления, их квалификацией, интуицией. Поэтому невозможно определить одинаково оптимальный объём информации для каждой организации.

2 – достоверность информации – отражает долю реальной информации в общем объёме воспринимаемой информации. Различают 3 уровня достоверности:

1. Абсолютный уровень – доля реальной информации = 100%
2. Доверительный уровень – доля реальной информации не превышает 80%
3. Негативный – ниже 80%

4 – насыщенность – в этом параметре отражено соотношение полезной и фоновой информации. Как правило, поступающая информация в организации содержит 2 части (фоновая и полезная) Фоновая используется для улучшения восприятия полезной информации. Эта информация непосредственно не используется в управлении хозяйственными процессами. Фоновая информация может быть предоставлена в массиве в виде вводной части, в которой обосновывается необходимость последующей полезации (полезности) информации.

5 – ценность – этот параметр основной, ведущий (интервальный). По своему содержанию отличается от всех предыдущих по методам измерения. Содержание параметра отражается в том уровне затрат ресурсов всех видов (материальных, трудовых, финансовых) на осуществление всех видов, которые возникают при использовании информации различной ценности. Как правило при использовании информации очень высокой ценности происходит максимальное снижение уровня затрат ресурсов и рост доходов. При минимальной, невысокой ценности такого снижения затрат ресурсов роста доходов ценностей не происходит. Т.е. с увеличением ценностей снижается уровень затрат и повышаются доходы.

В ТО различают 4 уровня ценностей информации:

1. самый низкий – нулевой уровень (отражает информацию, которая известна – технологии уже известные, ничего нового)
2. средний уровень – при котором происходит снижение уровня затрат не менее чем в 2 раза
3. высокий уровень ценностей – снижение уровня затрат не менее чем в 2 раза
4. сверхвысокий уровень – это уровень при котором происходит снижение затрат не менее чем в 10 раз.

Поскольку информация – это очень ценный ресурс, и в условиях ускорения НТП ценность этого ресурса повышается, значимость эффективного использования информации. В ТО используется показатель для измерения эффективности использования информации и соответственно результата.

В условиях рыночной экономики возникает необходимость в защите информации. Специфика информации:

* может передаваться устно
* остаётся у другого владельца при продаже

Информация по своей природе более доступна по сравнению с другими ресурсами. Осуществить скрытое передвижение информации легче.

Необходимость создания особого механизма информации.

Создание этого механизма законодательно оформлено. Гражданский кодекс – лица, похитившие информацию обязаны возместить убытки. В РФ размещён федеральный закон « Об информации, информативности и информационной защите», от 20.02.95.

В хозяйственной практике руководство организации должно максимально полно учитывать действия закона об информационной упорядоченности. Требования этого закона: существует постоянная устойчивая связь между всеми перечисленными характеристиками информации и качественными, количественными показателями деятельности организации, их устойчивости, конкурентоспособности, т.е. с повышением оптимизации количественных значений всех характеристик. Руководство организации должно обеспечить свою организацию информацией на таком уровне.

Конечно, в работе по обеспечению организации информацией должны участвовать все уровни управления. В характеристике действия этого закона прослеживается его направленность – направлен на повышение устойчивости, конкурентоспособности организации. Этот закон выполняет служебную роль относительно закона синергии, самосохранения, развития.

**33. Закон самосохранения**

**Закон самосохранения и борьба организаций за выживание**. Организация, как живой организм, рождается, растет, развивается, болеет, стареет, умирает. При этом стремление к самосохранению возникает в условиях борьбы за выживание. Любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов. Способность организации к выживанию обеспечивается правильным выбором стратегии. Для этого существуют методы оценки и прогнозирования факторов внешней среды (метод СВОТ) и проектирования внутренней среды (структура, культура и др.). Альфред Маршалл, Генри Форд, Френсис Роджерс делают вывод из закона выживания, что прибыль является условием необходимым, но не достаточным. Должен быть установлен динамический баланс внешней и внутренней среды. Для самосохранения организации должна функционировать подсистема безопасности. Закон определяет основные функции СБ: выявление и прогнозирование внутренних и внешних угроз жизненно важным интересам объектов безопасности, осуществление комплекса оперативных и долговременных мер по их предупреждению и нейтрализации; создание и поддержание в готовности сил и средств обеспечения безопасности; управление силами и средствами обеспечения безопасности в повседневных условиях и при чрезвычайных ситуациях; осуществление системы мер по восстановлению нормального функционирования объектов безопасности и др.

В ТО различают несколько уровней самосохранения. Их количество достигает 7 (от максимально низкого до максимально высокого). Максимально низкий уровень самосохранения равен – 800 тыс.%, максимально высокий от 500 до 1000 %. Между этими уровнями много промежуточных, которым соответствуют более или менее благоприятные условия относительно существования самой организации.

Аппарат управления организации, для обеспечения постоянного нормального существования должен осуществлять соответствующие управленческие действия, позволяющие максимально полно учитывать действия этого закона. Эти действия должны проявляться прежде всего в максимальном полном предвидении, которые могут исходить от внешней и внутренней среды. Только в этом случае (когда угрозы выявлены и определены на текущий, длительный и перспективный периоды) - то только тогда можно утверждать что возможности сохранить высоки. Если такого предвидения нет, то как правило при наступлении этих угроз организация не справляется с противодействием этих угроз (берёт кредиты, мобилизирует свои резервы, кредиты под большие проценты, и организация оказывается неплатежеспособной). Такой характер действий не спасает организацию от банкротства.

**34. Закон единства анализа и синтеза**

**Закон единства анализа и синтеза.** Научное знание имеет теоретический и эмпирический уровни. Между этими уровнями познания современной науки существуют очень сложные отношения. Формулировки законов и теорий чрезвычайно абстрактны, их трудно представить в наглядных образах. Чтобы применить их к действительности и проверить их истинность, необходимо сравнить и сопоставить теоретический уровень познания с эмпирическим. Для этого применяется дедуктивный метод познания. Основные, исходные законы и гипотезы конкретной теории последовательно преобразуются с помощью строго определенных логических и математических правил. В результате этих преобразований появляются символические системы, выражающие закономерности, связи и свойства изучаемых объектов. Процесс выведения таких производных знаний из исходных основных законов и гипотез называется дедукцией, а полученные знания - дедуктивными (выводными). Дедуктивный метод познания позволяет путем различных логических и математических преобразований получать множество следствий из относительно небольшого числа основных положений и законов данной теории. Полученные следствия оказываются применимыми к чувственно воспринимаемой материальной действительности. Если дедуктивный метод позволяет осуществить переход от теоретического уровня к эмпирическому, то индуктивный метод научного познания позволяет осуществлять переход в противоположном направлении. На практике, в научном наблюдении и эксперименте ученые накапливают факты, относящиеся к определенным явлениям природы и общественной жизни. Индуктивный метод построения научных знаний представляет собой совокупность правил, позволяющих переходить от чувственных наблюдений и эмпирических знаний об отдельных фактах к теоретическим знаниям о законах, лежащих в основе этих фактов и образующих их сущность. Применение индуктивного метода связано с использованием в научном познании математической статистики и теории вероятностей, с помощью которых удается количественно оценить вероятность наступления того или иного события. Если степень вероятности того, что данный процесс или свойство окажутся устойчивыми, достаточно высока, то знания о таких процессах или свойствах могут рассматриваться как законы науки. Позволяя переходить от отдельных частных наблюдений к более общим теоретическим знаниям, индуктивный метод, в сочетании с дедуктивным, весьма плодотворен в проведении научных исследований.

Наряду с рассмотренными методами, общенаучное значение имеют **методы анализа и синтеза.** Приступая к научному исследованию, необходимо представить объект в виде системы, которую в дальнейшем разделять на подсистемы и элементы. Процесс последовательного разложения системы (целого) на подсистемы (части) и элементы и поэтапного изучения этих подсистем и элементов называется анализом. В ходе анализа накапливаются сведения об отдельных свойствах и характеристиках, частях и элементах изучаемого объекта. При этом возникает опасность потерять первоначальное представление об объекте как о целом. Для того, чтобы получить новое глубокое представление об объекте, необходимо осуществить синтез. Все знания, накопленные в ходе анализа, объединяются, связываются по определенным правилам таким образом, чтобы они наиболее точно, верно отражали свойства, характеристики, отношения и связи между подсистемами и элементами изучаемого объекта. Завершение синтеза приводит к целостному, более полному знанию об объекте, чем это было до начала анализа. Процесс перехода от анализа к синтезу может повторяться неоднократно. Наиболее эффективно применение анализа и синтеза при исследовании больших систем, при реинжиниринге организации.

**35. Закон развития**

**Закон развития деловых организаций**. В процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной цели, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации. Закон развития формулируется следующим образом: каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Развитие - это необратимый процесс изменения материи и сознания. Выделяют две формы развития: эволюционную, которая связана с постепенными количественными и качественными изменениями; революционную, которая характеризуется скачкообразным переходом от одного состояния к другому. Развитие может иметь две основные формы: прогресс - переход от менее развитого к более совершенному и регресс - это деградация, возвращение к отжившим, неэффективным формам. Прогресс и регресс тесно связаны между собой и составляют определенное единство. Развитие организации определяется факторами внешней и внутренней среды. Из закона развития следуют принципы: инерции (запаздывания) - изменение потенциала организации начинается лишь спустя определенное время после начала воздействия изменений во внешней и внутренней среде и продолжается некоторое время; эластичности - скорость изменения потенциала организации зависит от самого потенциала, восприимчивости организации к воздействиям; на эластичность влияют универсализация производства, страхование, резерв производственных мощностей, уровень унификации изделий, ротация кадров; непрерывность - процесс изменения потенциала организации идет непрерывно, изменяются лишь скорость и знак изменений; стабилизация - организация стремится к стабилизации диапозона изменения ее потенциала на определенном отрезке времени.

∑ Rорг > ∑ (Vвнеш + Vвнутр)

Rорг – потенциал организации

Эта формула отражает то состояние организации когда органы управления учитывает действия этого закона, внешних и внутренних факторов, воздействующих на организацию. Превышение созидательного потенциала организации относительно отрицательного измеряется потенциал внешней и внутренней среды. В ТО Rорг – энергия удержания (созидания), а отрицательный потенциал – энергия разрушительная

Эц > Эр

Таким образом, сущность закона состоит в том, что каждая организация должна максимально полно использовать (мобилизировать) свои внутренние ресурсы для постоянного противостояния разрушительному фактору внешних и внутренних факторов.

**36. Законы композиции и пропорциональности**

**Сущность закона композиции** - состоит в том, что относительно любой системы очень важным параметром является структура, которая отражается в определённом количестве составных элементов системы и в соотношении между этими элементами или пропорциями.

В составе структуры любой организации можно выделить большое количество пропорций. Сущность закона, его требования, состоят в том, что существуют постоянные устойчивые связи между структурными параметрами организации и состоянием устойчивости, возможного дальнейшего развития, если возникают отклонения в структурном построении организации – то это означает возникновение угрозы самому существованию организации, поэтому важной задачей аппарата управления является осуществление мероприятий, направленных на осуществление выявления диспропорции организации.

**Использование этого закона требует использование принципов, правил организации:**

* принцип планирования (каждая организация для обеспечения пропорциональности должна разрабатывать систему планов – долгосрочных (более 5 лет), среднесрочных (2-5 лет), оперативных (1 год))
* принцип координации (органы управления должны своевременной выявлять отклонения, которые возникают между отдельными элементами организационной системы).

Таким образом, каждая организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности и подчинении (пропорциональности). Главные следствия закона (выводы):

планирование - обоснованный план деятельности и развития; координация - внесение корректив в механизм выполнения изменений (стратегических, тактических, оперативных); полнота - выполнение всего набора функций своими силами или с помощью привлеченных организаций и специалистов.

**37. Специфические законы социальной организации**

Каждая социальная организация имеет свои специфические законы. Среди них можно выделить следующие *основополагающие:*

1. закон **своеобразия** – каждой социальной организации присуща своя, индивидуальная, неповторимая ни в какой иной структуре специфика работы с персоналом, система стимулирования его активности и развития социальной сферы. Данное своеобразие зависит от организационной культуры данной организации, типа деятельности, особенностей функционирования и взаимодействия элементов структуры, каналов коммуникаций и т.п.

2. **социальной гармонии** - избегание конфликтов, компромиссный способ их разрешения, снижение социальной напряженности, стимулирование открытости в выражении идей, мыслей и направлений

3. **социальной загрузки** – стремление использовать потенциал сотрудников, создание условий для креативного мышления и творческой деятельности

4. эффективного восприятия и запоминания информации;

5. эффективного осмысления; установки; устойчивости информации;

6. доходчивости информации.

**38, 39 Принципы статической и динамической организации**

➊ Статические и динамические организации. Их сходство, различие и взаимосвязь

➋ Принципы статической организации.

➌ Принципы динамической организации

➊ В ТО различают статическое и динамическое состояние организации. Эти состояния отражают различные этапы (стадии) жизненного цикла организации. Состав этих этапов в основном отражает состав стадий жизненного цикла товара, но жизненный цикл организации несколько шире (их больше). В составе жизненного цикла товаров нет стадий утилизации. Обычно выделяют следующие стадии жизненного цикла организации:

1. начальная стадия (стадия создания организации) В составе этой стадии можно выделить следующие основные виды:

* обоснование целей создания организации (требует выявления потребностей, которые они могут удовлетворить) Это судьбоносный этап, определение ниши хозяйственной деятельности.
* Подготовка документов
* Регистрация предприятия
* Подбор кадров

1. стадия внедрения
2. рост
3. зрелость
4. насыщение, стабилизация
5. спад
6. крах
7. ликвидация (утилизация)

В составе этих стадий можно выделить стадии жизненного цикла товара (2,3,5,6). Эта схема достаточно абстрактна, и в основном скорректирована на жизненный цикл товара. Эти перечисленные стадии жизненного цикла организации объединяют в 2 группы:

* + статическая (включает начальную стадию и стадию ликвидации)
  + динамическая (все остальные)

Если организация находится на стадии 1-ой группы – то это статическая организация. Если организация находится на стадии 2-ой группы – то это динамическая организация.

Сходство между 1-ой и 2-ой группами проявляется в том, что основные элементы организации присутствуют и в статической и в динамической организациях. (оборудование, станки, кадры.). Различия: в статических организациях эти стадии находятся в состоянии формирования /ликвидации, а в динамических – в процессе использования.

Между статический и динамическим состоянием организации существует взаимосвязь проявляющаяся в том, что статическое состояние переходит в динамическое, а динамическое в статическое, причём этот переход существует не только на начальной и конечной стадии. Механизм управления организациями статическими и динамическими имеет сходство и различия. Различие механизмов отражено в характере принципов управления организации в статическом и динамическом состоянии.

➋ Основные принципы статической организации:

1. Принцип приоритетности целей организации относительно задач и функций этой организации. Состоит в том, что в составе (общей схемы) управленческого процесса существуют 3 элемента цель→задачи→функции. (пример: цель – производство вида продукции и услуг; задача – изучение спроса; функция – изучить какую-то группу населения, для изучения денежных возможностей этой группы (т.е. доходы – объёмы доходов, структуру доходов и понять будут ли они покупать и в каком объёме). Но в процессе изменения стадий, может произойти изменение приоритета целей, задачи могут стать невыполнимыми или трудновыполнимыми.
2. Принцип приоритета функций относительно структурного строения будущей организации. Состоит в том, что состав содержания функций будущей организации определяет характер структуры этой организации, т.е. количество подразделений и характер взаимосвязей, т.е. структура формируется по функциональному признаку.

При создании организации учредители должны строго следовать этому принципу, т.к. отклонения от этого принципа могут иметь отрицательные последствия в процессе функционирования. И эти последствия могут быть трудно выполнимыми и требующими больших затрат.

1. Принцип приоритетности субъекта относительно объекта. Состоит в том, что на стадии создания учредители (субъекты) формируют все параметры будущей организации исходя из собственных интересов и возможностей (прежде всего исходя из финансовых возможностей, исходя из состава кадров).

Необходимость использования этого принципа определяется тем, что степень ориентации, степень учёта требований этого принципа оказывает сильное влияние на функционирование организации, на её жизнеспособность.

1. Принцип соответствия целей, задач и функций. Т.е. это принцип обеспечения ресурсами.
2. Принцип соответствия распорядительства и подчинения. Т.е. принцип единоначалия. Состоит в том, что каждый работник должен иметь одного линейного руководителя и множество функциональных руководителей.

Линейный руководитель – определяет характер решения, указаний, характер действий своих подчинённых по всем вопросам.

Функциональный руководитель – определяет характер действий всех работников, но в пределах содержания определённых функций.

Руководитель любой организации является линейным руководителем для своих заместителей, т.е. он непосредственно не сможет определить характер поведения рядового работника только через своих замов.

1. Принцип прямоточности. Состоит в том, что при создании организации необходимо обеспечить реализацию оптимального варианта осуществления производственных процессов, т.е. варианта, обеспечивающего минимум затрат, создающий высокое качество полезных продуктов.

Сверка: малые, средние и крупные предприятия. При создании такого предприятия могут быть использованы 2 схемы производственного процесса (2 схемы подразделения соответствующих подразделений).

1-ая схема – учитывает последовательные технологические стадии производственного процесса

* создание заготовок
* токарная обработка
* фрезерная обработка
* термообработка

В соответствии с этими стадиями можно создать заготовительный цех, цех токарной обработки, фрезерный цех, цех термообработки, цех заточки.

Преимущества этой схемы – она позволяет концентрировать однотипное оборудование в пределах одного цеха, что позволяет обеспечить высокий уровень обслуживания и высокий уровень эксплуатации.

Недостатки проявляются в том, что при такой схеме возникают высокие транспортные расходы, и эта транспортировка требует дополнительной сопроводительной документации. В процессе транспортировки может произойти ухудшение состояния полуфабрикатов. При такой схеме нет единого работника, ответственного за весь процесс, и за конечный результат. В результате могут иметь место отклонения от качества и организовать ответственных сложнее.

2-ая схема предполагает использование специализации для определения состава подразделений. Специализацию не технологическую, а номенклатурную.

В соответствии с этой схемой каждое подразделение полностью производит конечную продукцию, но не всю, а по видам (малые, средние, и т.п.) И в каждом подразделении сосредоточены все виды продукции. Такая схема позволяет сократить транспортные расходы, достичь результативную ответственность.

1. Принцип синхронизации. Состоит в том, что при создании организации необходимо определить производительное звено, на деятельность которого должна быть скорректирована деятельностью других подразделений. При определённых ситуациях таким звеном могут быть и другие подразделения.

➌ В составе перечисленных принципов статической организации существуют характеристики и для динамической:

1. принцип приоритетности относительно задач и функций
2. принцип приоритета структуры организации относительно состава функций

Как правило в действующих организациях, где уже сформирована структура, и структура доказала свою эффективность, нецелесообразно изменять её, если изменятся функции. Пример: производство танков, необходима конверсия (2 варианта) – 1 вариант – производство предметов ширпотреба, 2-ой вариант – производство автомобилей. В такой ситуации выбор диктует структура. Структура танкового завод более приспособлена к производству автомобилей, поэтому даже если производство ширпотреба покажется более выгодным – производство автомобилей лучше в данном случае.

1. принцип приоритета объекта относительно субъекта. В действующий организациях при подборе кадров необходимо ориентироваться на сформировавшиеся в организации требования
2. принцип ресурсной обеспеченности
3. принцип единоначалия
4. прямоточности
5. синхронизации.

**40. Принципы рационализации**

**Принципы рационализации** Условия, при которых необходимо проводить рационализацию компании: 1. Для расширения рынков сбыта. 2. Увеличения прибыли на инвестируемый капитал и достижение социальной гормонии в коллективе. Технология выполнения заключается в следующем: 1. Сбор информации о деятельности компании. 2. Разработка и внедрение комплекса рационализации. Этапы: 1. Формирование цели. 2. Анализ существующей ситуации. 3. Выявление проблем. 4. Разработка конкретных мероприятий.

**Принципы оптимальности** 1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления. В каждой компании должно быть найдено наилучшее сочетание объемов административных и технологических функций производства и управления. 2. Принцип прямоточности. Производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути, во избежании дополнительных затрат и искажений. 3. Принцип ритмичности. Производчтвенные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем и в течении заданных временных интервалов. Данный принцип требует полной занятости работников. 4. Принцип синхронизации. Среди информационных и производственных процессов или подразделений, необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности которого должны подстраиваться другие подразделения и процессы компании. Данный принцип способствует реализации принципа приоритета над функциями. Принципы соответсвия: 1. Принцип соответствия целей и ресурсов. 2. Принцип соответствия распоряжений и подчинений. 3. Принцип соответствия эффективности и экономичности.

**41. Проектирование организационных систем**

**Проектирование организационных систем для бизнес-процессов** Для бизнес-процессов, связанных с международными операциями, формируются различные варианты комбинирования оргструктуры компании, т.е. включение новых подразделений компании или расширение функций, уже существующих. В качестве новых подразделений, обычно, включают следующие: валютно-финансовый, экспортно-импортный, протокольный и др. отделы. При этом механизм внешних отношений реализуется по средствам выполнения междкнародных операций, с помощью различных посредников. Оргпроектирование следует рассматривать, как метод формальной организации целостных образований и как научное применение законов закономерности и принципов организации. Одним из универсальных методов разработки проектов выступает моделирование оргрешений, на основе использования системного подхода, графоаналитических, математических и др. методов представлеия проектируемого объекта. Бизнес-процессы, как правило, представляют собой практические мероприятия и ресурсы, направленные на создание, реструктуризацию и реформирование компании, с целью улучшения ее деятельности. В состав этих мероприятий входят: организационные, технологичесике, экономические, правовые и др. действия. Любой бизнес-процесс может быть представлен в виде иерархической системы взаимосвязанных задач, функций, операций и соответствующих им ресурсов. Реализация бизнес-процессов происходит на основе бизнес-правил, в рамках которых необходимо выполнить хоз. операции. При проектировании орготношений бизнес-процессов исходят из того, что любая оргсистема представляет из себя совокупность двух частей - механизма внутреннего и внешнего построения. Механизм внутреннего функционирования включает в себя элементы, необходимые для процесса управления непроизводственной деятельностью. Механизм внешнего функционирования включает элементы, необходимые для формирования благоприятного экономического поля внутри компании. Принципы: 1. последовательности. 2. Параллельности.

**Требования:**

1. Структура управления должна способствовать достижению цели организации, не противоречить ей
2. В структурах должен быть реализован тот набор принципов упр-я кот-е рук-во считает верными
3. Рациональный уровень централизации и децентрализации упр-я
4. Использование целевого подхода (матричной стр-ры)
5. Стр-ра должна быть стабильной, чтобы адекватно реагировать на внутрен-е и внешние возмущения
6. Стр-ра упр-я д б организационно оформлена, т е д б создан набор организационных документов( устав, положение о подразд-х, расписания), кот-е регулируют деят-ть фирмы
7. Стр-ра упр-я д б экономной, и не только в смысле затрат на упр-е, а также времени на принятие, реализацию, координацию реш-й

Факторы влияющие на стр-ру упр-я:

* Организационно-правовая форма(ООО,АО)
* Величина п/п и его произв-я специализация
* Произв-я стр-ра, кот-я на 90 и больше% опр-т состав упр-я
* Жизн-й цикл п/п
* Уровень развития технических ср-в

Методы формирования стр-ры упр-я обычно носят творческий хар-р:

1. аналогий (копирование)
2. нормативный (формиров-е стр-р идет с использованием ряда нормативов)
3. моделирование с помощью мат-кого м-да формир-я стр-ры (оптимизационные м-ды, имитационного моделирования)

При проектировании стр-ры упр-я высшие м-ры д принимать непосредственное участие.

**42. Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли.**

# Эволюция управленческой мысли (близко с вопросом 21)

Выполнение управленческих функций обязательно, если организация собирается добиться успеха. Практика управления так же стара, как и организации. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, которые являются четким доказательством существования там практики управления. **Управление** было **признано** **самостоятельной** **областью деятельности** **только в ХХ веке**. Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в огромных процветающих организациях древности, но в целом характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и неруководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком. Если лицо на верхнем уровне управления (а это почти всегда был мужчина) было хорошим лидером и правителем, как Юлий Цезарь, тогда все шло более или менее гладко. Когда к власти приходил такой неумелый руководитель, как Нерон, жизнь могла погрузится во мрак. Сравнение старой и современной организаций показано в таблице 1

Таблица 1 - Сравнение старой и современной организаций

|  |  |
| --- | --- |
| Старая организация | Современные организации |
| Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций. | Большое количество чрезвычайно мощных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. |
| Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена. | Большое количество руководителей, в том числе руководителей среднего звена. |
| Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой. | Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой. |
| Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путем захвата силой. | Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности 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. |

**Первый** взрыв **интереса к управлению** был отмечен **в 1911 г**. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу “Принципы научного управления”, считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Концепция управления организации развивалась в течение длительного периода, начиная с середины ХIХ века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Появление и оформление управление как науки, как области научных исследований частично было ответом на потребности большого бизнеса, а частично - попыткой воспользоваться преимуществом техники, созданный в период промышленной революции, а частично достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имевших горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

Развитие управления как научной дисциплины представляло собой несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления - это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких, как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере развития этих областей знаний исследователи в области управления, теоретики и практики узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации.

К настоящему времени известны **четыре важнейших подхода**, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

- **Подход с позиций выделения различных школ** в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения: это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

- **Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

- **В системном подходе** подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

- **Ситуационный подход** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

# Далее – рассказать про школы управления (см. вопрос 22) и перечислить их следующий вклад:

Таблица 2 - Вклад различных направлений

|  |
| --- |
| Школа научного управления |
| 1 Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. |
| 2 Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. |
| 3 Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач. |
| 4 Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. |
| 5 Отделение планирования и обдумывания от самой работы. |
| Классическая (административная) школа управления |
| 1 Развитие принципов управления.  2 Описание функций управления.  3 Систематизированный подход к управлению всей организации. |
| Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук |
| 1 Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.  2 Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом. |
| Школа науки управления (количественный подход) |
| 1 Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.  2 Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях. |

**43. Организационная культура**

**Оргкультура означает** упорядоченную совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей в организации. Может быть явной и неявной (зафиксированных в форме документа, или отраженных в сознании человека). Как практика - набор традиций и мировоззрений людей, групп или обществ. ОК может рассматриваться как процесс и как явление. Как процесс - деятельность по формированию и использованию правил и норм. А как явление - набор правил, инструкций, норм, принципов и т.д., зафиксированных письменно или устно. Теория организации рассматривает ОК касающуюся личности, группы компаний и корпоративной ОК. Корпоративная ОК, как правило, охватывает ключевые, или наиболее ценные, с точки зрения их руководства или акционеров, формальные или неформальные правила и нормы их деятельности, это, в основном, касается обычаев, традиций, веры, символики, стиля руководства и перспектив развития. При этом, за соблюдением корпоративной ОК, устанавливается жесткий контроль руководителя. Противоположность ОК выделяют псевдо-ОК, сформировавшуюся на базе аморальных прочных орготношений.

**Основные параметры организационной культуры:**

1. Акцент на внешних (обслуживание клиентов, ориентация на потребности

потребителя) или внутренних задачах. Организации ориентированы на

удовлетворение потребностей потребителя, имеют значительные

преимущества в рыночной экономике, отличается конкурентоспособностью;

2. Направленность активности на решение организационных задач или на

социальные аспекты функционирования организации;

3. Меры готовности к риску и внедрению нововведений;

4. Степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия

решения, то есть с коллективом или индивидуально;

5. Степень подчиненности деятельности заранее составленным планам;

6. Выраженное сотрудничество или соперничество между отдельными членами и

группами в организации;

7. Степень простоты или сложности организационных процедур;

8. Мера лояльности работников в организации;

9. Степень информированности работников о их роли в достижении цели в

организации

Свойства организационной культуры:

1. Совместная работа формирует у коллектива представления об

организационных ценностях и способах следования этим ценностям;

2. Общность означает, что все знания, ценности, установки, обычаи

используются группой или трудовым коллективом для удовлетворения;

3. Иерархичность и приоритетность, любая культура представляет

ранжирование ценностей, часто главными для коллектива считаются

абсолютные ценности общества;

4. Системность, организационная культура является сложной системой,

объединяющей отдельные элементы в единое целое.

Влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется

в следующих формах:

a) Идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации

через принятие ее норм и ценностей;

b) Реализация норм предписывающих стремление к достижению цели;

c) Формирование стратегии развития организации;

d) Единство процесса реализации стратегии и эволюции организационной

культуры под влиянием внешней среды (меняется структура,

следовательно, меняется организационная культура).

**Виды ОК:**

**Бюрократическая организационная культура -** менеджер в своейдеятельности склонен руководствоваться сле­дующими стереотипами:

1) работники — прирожденные лентяи, пассивны и нужда­ются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

2) для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

3) организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

4) поскольку работники по своей натуре склонны противо­действовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необ­ходим надежный внешний контроль, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

5) на руководящую работу могут выдвигаться те немногие, которые способны к самоконтролю и имеют высо­кую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

**Органическая организационная культура -** менеджер в своейдеятельности, как правило, руководствуется сле­дующими стереотипами:

1) работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

2) рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношени­ях, которые складываются в процессе труда;

3) работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

4) высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудо­вого коллектива;

5) работники готовы положительно реагировать на инициа­тивы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общест­венном признании.

**Предпринимательская организационная культура -**менеджер руководствуется такими стереотипами:

1) работники интересуются только свои­ми личными целями. Они равнодушны к специфическим зада­чам организации, помимо такой универсальной цели, как дос­тижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не об­суждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

2) лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться со­хранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

3) наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их само­реализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциа­лу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае ус­пеха достойное вознаграждение;

4) властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в сво­их действиях, пока делают «правильные» вещи;

5) ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной само­отдачей, не глядя на часы;

6) для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менедже­ру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопро­сом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

**Партиципативная организационная культура -** менеджер в своей деятельности исходит из того, что

1) подавляющее большинство работников го­товы напряженно трудиться ради достижения целей, находя­щихся за пределами их личных интересов;

2) каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сфор­мулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

3) индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама коман­да ясно представляет себе, к чему она стремится;

4) взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полно­ценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

5) для координации усилий многих людей необходимы нали­чие осмысленной коммуникации между членами группы, неза­урядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;

6) процесс командообразования предполагает активное уча­стие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, пла­нировании совместных действий, оценке (и самооценке) полу­ченных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

**44 Субъекты организаторской деятельности**

Организация - сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Из этого определения следует, что организация - это образование группы или отдельных лиц, взаимодействующих между собой, управляемых руководством организации и работающих для достижения определенной цели. Взаимодействие должно быть сбалансировано, следует также учитывать, что модели взаимодействия являются преднамеренными. Обобщенным субъектом организаторской деятельности выступает административно-управленческий персонал, к которому относят сотрудников, формирующих цели, разрабатывающих планы, принимающих и утверждающих решения, организующих исполнение решений. К субъектам организаторской деятельности компании можно отнести президента, генерального директора, директора, технического директора, заместителей директора и т.д. Деятельность основных субъектов организаций может включать как общие, так и специфические виды деятельности. Объект организаторской деятельности выполняет процедуры подготовки, согласования и исполнения решений и все иные процедуры, относящиеся к исполнительской деятельности. К объектам организаторской деятельности могут, например, относиться мастер отдела технического контроля, конструктор-дизайнер, инженер по охране окружающей среды и др.

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**45. Теории поведения человека в организации.**

**Поведение человека – совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций.** Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности — особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны; в которых он работает. Соответственно возможности успешного включения человека в организационное окружение, научения поведению, зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристик его личности (см. вопрос 46).

В зависимости от того, как сочетаются основополагающие составляющие поведения, может быть выделено четыре типа поведения человека в организации:

*Первый тип поведения* (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации.

*Второй тип поведения* («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным.

*Третий тип поведения* («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством.

*Четвертый тип поведения* («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

**В качестве основополагающих начал поведения человека нужно выделить следующие**: восприятие, критериальную основу и мотивацию.

*1. Восприятие* — процесс организации и интерпретации представлений об окружающем мире. Восприятие представляет собой активную полусознательную деятельность по приему и переработке информации, причем не всей, а лишь значимой. На восприятие оказывают влияние обстоятельства как объективного, так и субъективного характера.

2. К *критериальной основе* поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения (расположение к людям, событиям, процессам, верования, принципы и т.д.). В совершенно одинаковых ситуациях разные люди могут принять совершенно разные решения. И это будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий.

3. В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. *Мотивация* — ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

**46. Личность и организация**

**Поведение человека в организации** определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности — особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны; в которых он работает. Соответственно возможности успешного включения человека в организационное окружение, научения поведению, зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристик его личности.

Одной из основных проблем организационного поведения является проблема исполнения.

**Исполнение = Индивидуальные св-ва\* Усилия \* Организационная поддержка**

Индивидуальные свойства определяют способность работника выполнить полученные задания. Усилия связаны с желанием исполнить. Организационная поддержка обеспечивает возможность исполнения. Раскрыть проблемы управления индивидуального поведения в организации удалось Платонову. **Он выделил:**

1) Биологически обусловленную подсистему личности (пол, возраст, свойства нервной системы);

2) Индивидуальные формы отражения объективной реальности, включая психические процессы (память, внимание, мышление и т.п.);

3) Подсистема опыта (знания, умения, навыки);

4) Социально обусловленная подсистема (управленческая направленность для менеджера, отношения между людьми и т.д.).

***Любая личность характеризуется:***

* *общими качествами* (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
* *специфическими свойствами* (способность к тому или иному виду деятельности); способности могут быть общими, присущие в той или иной степени всем людям (воспринимать, мыслить, учиться, работать); элементарными частными (решительность, настойчивость, музыкальный слух, критичность мышления и пр.); сложными частными, в том числе профессиональными (к отдельным видам деятельности), специальными (интерсоциальными, т.е. ориентированными на организацию взаимодействия людей, управление ими, и конструктивными, т.е. направленными на создание конкретных объектов);
* *подготовленностью к определенному виду деятельности* (в виде совокупности знаний, умений и навыков);
* *направленностью* (ориентированностью социальной активности, возникающей под воздействием социальных моментов – интересов, стремлений, идеалов, убеждений);
* *определенным складом характера*;
* *биологически обусловленными особенностями* (например, темпераментом);
* *психологическими особенностями*: диапазоном деятельности (широта, глубина), который может быть общим, видовым, специальным; стилем работы (форма воздействия, основывающаяся на знаниях, опыте, эмоциях) и динамикой психики (характеризуется силой, подвижностью, возбудимостью);
* *психическим состоянием*, т.е. стойкими психическими явлениями, присущими человеку в течение сравнительно длительного периода (возбуждение, апатия, депрессия и пр.).

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т.е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

Кроме того, на поведение сотрудника влияют внешние факторы.

***Среди них необходимо выделить следующие:***

* *Круг общения*, который может быть личным, включающим эмоциональные связи, и служебным, определяемым должностными обязанностями.
* *Роль,* характеризующаяся совокупностью действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии.
* *Статус* – оценка окружающими личности данного субъекта и исполняемой им роли, определяющая его реальное и ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида, который бывает формальным и неформальным (первый обуславливается должностью, второй личностными качествами индивида).

**47 Коммуникативное поведение в организации**

**Коммуникация** - это обмен информацией между людьми. Умение продуктивно и бесконфликтно общаться - важное профессиональное качество менеджера. Обмен информацией - составная часть любой управленческой деятельности. Средствами коммуникации могут быть как прямые связи между членами организации, так и обмен письменной информацией, компьютерная связь. Первые носят название межличностных коммуникаций. От 50 до 90% своего времени, менеджеры тратят на межличностные коммуникации. Второй тип коммуникаций - это организационные коммуникации.

**Коммуникационные процессы можно подразделить на следующие:**

между организацией и внешней средой;

между управленческими уровнями в организации (вертикальные коммуникации), которые в свою очередь подразделяют на нисходящие коммуникации (информация передается с высших уровней на низшие), восходящие коммуникации (информация передается с низших уровней на высшие), коммуникации между руководителем и подчиненным, коммуникации между руководителем и рабочей группой;

между подразделениями организации (горизонтальные коммуникации);

между членами группы и группами (также горизонтальные коммуникации);

неформальные коммуникации.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

Процесс обмена информацией между отправителем сообщения и получателем через информационный канал можно описать четырьмя основными этапами. Формулировка или отбор идеи сообщения. Отправитель решает, какую значимую идею сделать предметом общения.

*Кодирование идеи и выбор информационного канала*. Для того чтобы передать идею ее необходимо закодировать. Для этого используют вербальные (словесные) и невербальные (интонации, жесты) символы. Кодирование превращает идею в сообщение. Затем отправитель выбирает канал, совместимый с типом символов, используемых для кодирования (речь, письменные материалы, видео- и аудио-ленты, электронные средства связи и т.д.). Эффективность обмена информацией будет зависеть от того, насколько информационный канал соответствует передаваемой идее. Эффективность коммуникации увеличивается, если используют несколько каналов (например, обмен письменной и устной информацией).

*Передача информации.* Отправитель использует выбранный канал/каналы для физической передачи сообщения.

*Прием и декодирование информации.* Получатель принимает информацию и декодирует ее, т.е. переводит в свои мысли. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом завершается. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель произвел действия, которых от него ждал отправитель.

Для повышения эффективности обмена информацией может быть установлена обратная связь. Она помогает понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Источниками шума, которые создают преграды на пути обмена информацией, могут быть межличностные барьеры и преграды в организационных коммуникациях.

К *межличностным барьерам* относят: различное восприятие, семантические барьеры (слова могут иметь различное значение для разных людей), невербальные преграды (различная интерпретация интонации, жестов), неумение слушать. К *преградам в организационных коммуникациях относят:* искажение сообщений (сознательное и несознательное), информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации.

Совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации, образует *коммуникационную структуру управления*. Такие структуры можно разделить на три типа: открытые, замкнутые и комбинированные. В открытой коммуникационной структуре информационные каналы имеют конечные звенья, т.е. связанные только с предыдущим звеном, и информации дальше двигаться некуда. В замкнутой коммуникационной структуре все звенья имеют два и более взаимосвязанных информационных каналов. На практике чаще всего, особенно в крупных организациях, применяются комбинированные структуры.

Совершенствование информационного обмена в организации осуществляется через регулирование информационных потоков, создание системы обратной связи, сбор предложений, современные информационные технологии.

**48. Мотивация и результативность организации – см. также 12.**

*Мотивация труда - это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.*

На предприятии необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста, тогда результаты их деятельности будут выше и соответственно выше производительность организации в целом. **Главные рычаги мотивации** - стимулы (например, заработная плата) и мотивы (внутренние установки человека).

Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами.

***Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать:***- занятость всех работников трудом;   
- предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста;   
- согласованность уровня оплаты с результатами труда;   
- создание условий безопасности труда;   
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и др.

***Существуют 3 основные подхода к выбору мотивационной стратегии, способные качественно повысить результативность организации в целом:***

1. Стимул и наказание (кто работае хорошо и много – награждают, тех кто работает некачественно и плохо – наказывают)

2. Мотивирование через саму работу (дать человеку интересную и приносящую ему удовлетворение работу и его результативность будет высокой)

3. Систематическая связь с менеджером (определяются цели с подчиненными и формируются положительные обратные связи, когда он действует правильно, и отрицательные, когда он действует ошибочно).

***Используются следующие мотивационные методы:***1) *экономические (прямые)* - повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения и др.;   
2) *экономические (непрямые)* - предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания на предприятии;   
3) *неденежные* - повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу и др.

**49,51 Формирование группового поведения в организации. Управление поведением организации**

Зная особенности существующих групп, их типологию и основные характеристики опытный менеджер может не только эффективно их формировать, но и управлять с помощью них общим поведением организации. Еще в 70-х годах начался процесс неуклонного роста интереса к группе как объекту исследования. Фрезер в 1978-м году предложил список 6-ти  основных **характеристик группы:**

* взаимодействие членов,
* восприятие группы как чего-то реального,
* наличие групповых целей,
* формирование норм взаимодействия в группе,
* синергетический эффект от взаимодействия в группе,
* эмоциональные отношения между членами группы,
* относительная закрепленность ролей.

Типы групп:

* сеть,
* рабочая,
* семья,
* дружеская,
* институциональная (организация),
* специально созданная.

Свойства группы:

* размер,
* гомогенность,
* фоновые свойства,
* статусы членов,
* степень открытости,
* слаженность.

Имеет смысл различать неформальные и формальные группы. Формальные группы имеют ряд общих характеристик:

* имеют формальную структуру,
* имеют целевую ориентацию,
* часто организованы на постоянной основе,
* вносят вклад в деятельность более крупной общности людей,
* сознательно организованы кем-либо.

Многие проблемы группы могут быть объяснены, исходя из этапов ее развития. Действительных результатов можно добиться, лишь совместно пройдя ранние этапы развития группы.

Если соотнести группу с процессом членства в ней человека может получиться схема, подобная разработанной Морлендом и Ливайном в 1982-м году.  Перед вхождением в группу происходит ее исследование, затем вхождение, социализация (освоение ее норм и ценностей), затем принятие норм, затем постепенное отторжение норм, ресоциализация, выход из группы. И, наконец, наступает стадия реминисценций (воспоминаний).

**Факторы, учитываемые менеджером при формировании рабочей группы**

- *Влияние на сотрудников внешних и внутренних факторов*, их личностный особенности и характеристики, стремление к управлению или подчинению

- Важнейшим параметром *является стиль управления группой***,** присущий самому менеджеру. Опытный менеджер в состоянии видоизменять свой стиль в зависимости от преследуемых целей и особенностей членов группы и групповой динамики.

- *Учет основных параметров*, которые так или иначе проявляются при взаимодействии членов группы и формировании ее менеджером. Все они могут стать предметом управления со стороны менеджера при формировании группы и управления поведением организации в целом (которые основываются на теории поведения личности в организации).

1. Эмоциональная раскованность - напряженность:

Поведенчески проявляющаяся в вербальных и невербальных аспектах. Менеджер в большинстве случаев должен способствовать росту эмоциональной раскованности в группе, т.к. это снижает возможность возникновения напряжения и последующих конфликтов.

2. "Разогрев" и "охлаждение" группы

Для эффективного функционирования группы необходимо производить ее «разогрев» с помощью специальных психологических техник, позволяющих снять у участников многие ограничения и защиты. Для того чтобы быстрее снять их многие важные техники и упражнения должны предваряться относительно краткосрочными упражнениями, "разогревающими" членов группы, демонстрирующими им характер происходящего, активизирующими эмоции и чувства. В то же время эмоциональность происходящих в группе процессов может превосходить оптимальный уровень и тем самым мешать продвижению в работе. Для снижения эмоциональности и накала страстей   также существует некоторое количество техник.

3. Ускорение групповой динамики - замедление групповой динамики. Как уже указывалось, в своем развитии группа претерпевает ряд этапов. Если время работы группы ограничено, в интересах повышения эффективности работы ее членов полезно ускорить прохождение ею ряда начальных этапов становления. Например, пока не установлено лидерство, потенциал членов группы будет расходоваться на этот процесс, а не на решение рабочих задач. Здесь полезно ускорить групповую динамику, предложив группе техники выяснения отношений. В другой ситуации погружение членов группы во внутренние разборки может оказать чрезмерным и менеджер обязан вывести группу на уровень предметной работы.

* + Внимание - невнимание к кинестетическим ощущениям.

Известно различение традиций групповой работы на более или менее телесно ориентированные. В пределе некоторые ведущие, работающие в жанре телесно-ориентированной гештальт-терапии вообще обходятся минимумом слов. Критерием для этого является необходимость в большем или меньшем обсуждении чувств и ощущений членов группы по поводу происходящего в ней.

* + Близость - дистантность к предмету деятельности. Содержание работы может напрямую влиять на групповой процесс. Если содержание работы совпадает с содержанием деятельности членов группы, обобщение может происходить не по требуемому основанию. Участники погружаются в обсуждение конкретики работы и рискуют не заметить существенных деталей.
  + Ориентация на результаты - ориентация на процесс.
  + Директивность - индирективность.

Означенный вектор отражает стилевые особенности менеджера. Под директивностью имеется в виду жесткое управление группой, больший контроль за происходящими процессами, директивную манеру отдачи распоряжений, широкое использование санкций за отклонение участника от принятых правил поведения в группе. Соответственно индирективность означает отсутствие поведения, включающего директивные действия.

* + Размер группы:

Для того чтобы группе было достаточно интеллектуального и энергетического потенциала для продуктивной работы ее минимальный размер не должен быть менее 5-6 человек. Если размер группы превышает 20 человек, увеличивается вероятность незадействованности многих ее членов в совместной работе.

11. Сравнительная активность участников:

Борьба за лидерство, установление иерархии взаимоотношений сопровождаются заметным неравенством в активности членов группы. Менеджер обязан стоять на страже права каждого из членов группы быть выслушанным, замеченным, донести свои идеи и творческие разработки до других членов рабочей группы.

**53 Изменения в организациях**

Во многих организациях **перемены** происходят быстро и опытные руководители признают необходимость эффективно реагировать на них. **Перемены** подразумевают массовые **изменения организационной структуры**, **новую продукцию** и коренное **изменение технологий**. Рассматривая изменение данной переменной, руководитель должен помнить, что все переменные взаимосвязаны. **Для выживания** организации руководство должно периодически **оценивать и менять свои цели** в соответствии **с изменениями** **внешней среды** и самой организации. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля. **Структурные изменения** - часть организационного процесса - относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения имеют **влияние** на **человеческую компоненту**, т.к. в организацию могут вливаться новые люди и измениться система подчиненности. Менее очевидным является **воздействие на технологию**, которая косвенно связана с новой структурой. Изменения в тесно связанных переменных - технологии и задачах - относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персона организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни. Разработана **модель** процесса успешного **управления** организационными **изменениями**. Она состоит из **6 этапов**:

**- Этап 1**. **Давление и побуждение**. Руководство должно **осознать необходимость** **изменений**. **Давление** может быть оказано **внешними факторами**, такими, как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от **изменений внутренних факторов**, таких, как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

**- Этап 2**. **Посредничество и переориентация внимания**. Руководство может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Возникает **необходимость** в посреднических **услугах внешнего консультанта**. Чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации.

**- Этап 3. Диагностика и сознание**. Руководство **собирает** соответствующую **информацию**, **определяет** истинные **причины** возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.

**- Этап 4**. **Нахождение** нового **решения** и обязательства по **его выполнению**. Руководство ищет способ исправления ситуации. Оно должно заручиться согласием не проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение.

**- Этап 5**. **Эксперимент и выявление**. Организация редко берет на себя **риск** проводить крупные изменения **одним махом**. Она начнет проводить **испытания** планируемых **изменений** и выявлять скрытые трудности. С помощью **механизмов контроля** руководство **определяет**, в какой степени планируемые **изменения** **помогают** поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление.

**- Этап 6**. **Подкрепление и согласие**. Необходимо **мотивировать людей**, чтобы они **приняли эти изменения**. Этого можно достичь, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично.

Не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений для осуществления перемен. Существует **три способа распределения власти** между различными **уровнями организации**:

**1) Разделение полномочий**. Этот подход подразумевает высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Руководители и подчиненные **совместно** **определяют** необходимые **изменения**, **разрабатывают** альтернативные **подходы** к их **проведению** и **рекомендуют действия**, которые должны быть приняты. Разделение полномочий может быть эффективным в следующих ситуациях: в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке новых стратегий маркетинга.

**2) Односторонние действия**. Этот подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. **Определение проблемы** и **способа ее решения** осуществляется **высшими эшелонами власти** и **направляются вниз** по формальным и безличным механизмам контроля.

**3) Делегирование полномочий**. Руководство **высшего уровня** предоставляет подчиненным **информацию** о необходимых **изменениях**, затем **делегирует полномочия** для оценки корректирующих действий и их **осуществления**. **Преимущество** делегирования состоит в том, что оно **уменьшает** возможность будущего **сопротивления** переменам и **создает** широкий **диапазон мнений** по данной проблеме. **Недостатки**: возможное **замедление** **реакции**, **качество решения** находиться под влиянием **группового мышления** и у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

**Люди сопротивляются** переменам по **трем** основным **причинам**: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут. Лучшее время для преодоления сопротивления переменам - это период до их возникновения. **Методы** с помощью которых можно **уменьшить** или полностью **устранить сопротивление**:

**- Образование и передача информации**. Открытое обсуждение идей и мероприятий. можно использовать различные методы передачи информации, такие, как индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

**- Привлечение подчиненных к принятию решений** дает возможность сотрудникам свободно выразить свое отношение к новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

**- Облегчение и поддержка** - средства с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку.

**- Переговоры** для обеспечения одобрения новшеств подразумевают. что согласие сопротивляющихся “покупают” с помощью материальных стимулов.

**- Кооптация** означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении.

**- Маневрирование** с целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий.

**- Принуждение** есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

**55. Управление нововведениями в организации**

Организация концентрирует свои усилия на изменения, если выработаны новые

стратегии, снижается эффективность ее деятельности, она находится в

состоянии кризиса или руководство преследует свои личные цели. Одной из

составляющих частей внедрения нововведения является освоение организацией

новой идеи. Автору идеи необходимо:

1) Выявить заинтересованность в этой идее группы, включая последствия

нововведения для группы, размер группы, разброс мнений в пределах

группы и т.д.;

2) Разработать стратегию достижения поставленной цели;

3) Определить альтернативные стратегии;

4) Окончательно выбрать стратегию действия;

5) Определить конкретный детализированный план действий.

Людям свойственно настороженное негативное отношение ко всем изменениям,

так как нововведение обычно представляет потенциальную угрозу привычкам,

образу мышления, статусу и т.д. Выделяют 3 вида потенциальных угроз при

осуществлении нововведений:

a) Экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем);

b) Психологические (ощущение неопределенности при изменении требований,

обязанностей, методов работы);

c) Социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.).

Отношение отдельных типов людей к нововведениям.

Выделяют следующие типы людей по их отношению к нововведению:

1. Новаторы – люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей

усовершенствовать что-либо;

2. Энтузиасты – люди, которые принимают новое независимо от степени его

проработки и обоснованности;

3. Рационалисты – принимают новые идеи только после тщательного анализа

их полезности, оценки трудности и возможности использования

нововведений;

4. Нейтралы – люди, не склонные верить на слово н одному полезному

предложению;

5. Скептики – эти люди могут стать хорошими контролерами проектов и

предложений, но они тормозят нововведения;

6. Консерваторы – люди, которые критически относятся ко всему, что не

проверено опытом, их девиз «никаких новинок, никаких изменений,

никакого риска»;

7. Ретрограды – люди, автоматически отрицающие все новое («старое

заведомо лучше нового»).

Необходимость организации работы с людьми при внедрении нововведений.

Требуется специально разработанная программа преодоления сопротивлений

изменениям. В ряде случаев при внедрении нововведений необходимо:

a) Дать гарантию, что это не будет связано со снижением доходов

работников;

b) Предложить работникам участвовать в выработке решений при изменениях;

c) Определить заранее возможные опасения работников и выработать

компромиссные варианты с учетом их интересов;

d) Осуществлять нововведения постепенно, в экспериментальном порядке.

Основными принципами организации работы с людьми при нововведении

являются:

1. Принцип информирования о существе проблемы;

2. Принцип предварительной оценки (информирование на подготовительной

стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);

3. Принцип инициативы снизу (необходимо распределять ответственность за

успешность внедрения на всех уровнях);

4. Принцип индивидуальной компенсации (переобучение, психологический

тренинг и т.д.);

5. Принцип типологических особенностей восприятия и новаций различными

людьми.

### 56. Поведенческий маркетинг

Маркетинг – это социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей и обмена им друг с другом. Мы привыкли считать, маркетингом занимается в основном продающая сторона, но и покупатели, оказывается, принимают в нем участие – когда ищут нужные товары по доступным ценам. Агенты по закупкам тоже участвуют в маркетинге, занимаясь поиском продавцов, с которыми можно совершать выгодные сделки. На рынке покупателя покупатель располагает большей властью, а продавец должен быть более активным участником рынка. Т.е. каждый из участников процесса купли-продажи преследует свои интересы и ведет себя соответственно по-разному.

**Поведенческий маркетинг как часть маркетинга представляет собой взаимосвязь потребителя и продавца**

Анализ собственных возможностей должен ответить на вопрос: «Что мешает организации в данный момент на данном рынке удовлетворить потребности своих

клиентов лучше, чем конкурент?» Фирмы, серьезно думающие о своем благополучии, в комплексе целей выделяют проблемы организованности и управляемости. Под организованностью понимают совокупность четырех характеристик: содержания (люди, машины, информация, финансы и связанные с ними процессы), структуры, связей, процесса принятия (выбора решений).

Организованная система маркетинга может изменять свою структуру, содержание, связи принятия решений, то есть поддаваться управлению. Это значит, что должно соблюдаться единство критериев управляемости маркетинга как системы:

а) наличие управляющего центра, обеспечивающего достижение целей;

б) обладание ресурсами функционирования;

в) наличие взаимосвязанных элементов, образующих ее структуру;

г) обладание элементами и общими целями;

д) наличие внешнего окружения, которое образует ее ограничение.

Таким образом, анализ внутренней среды организации сводится к раскрытию ее потенциала (скрытой возможности, способности, силы, могущей проявиться при известных условиях) и сравнению с существующими и перспективными рыночными возможностями. Анализ же внешней среды сводится к анализу жизнедеятельности человека как способа существования и развития его биосоциальной, экономической и политической сфер деятельности, или вечности выживания, основным моментом которого является тезис: «Удовлетворяя свои личные интересы, человек удовлетворяет интересы других посредством коммуникации». В этом сама суть поведенческого маркетинга.

Внутренняя среда может частично или полностью контролироваться руководством предприятия (объем продаж, наличие денег на счете, уровень складских запасов, состояние НИОКР и др.).

Внешнее же окружение, состоящее из участников рыночных отношений, во многом определяется их поведением, целевыми установками, интересами. Последнее прямо влияет на успех организаций.

**В этом плане научный и фактический интерес представляет содержание поведенческого маркетинга как поиска актуальных проблем, включающего семь**

**составных частей:**

1. Установление целей.

2. Анализ внешней среды.

3. Анализ собственных возможностей.

4. Образ фирмы.

5. Позиция на рынке.

6. Выбор стратегии поведенческого маркетинга.

7. Маркетинговый контролинг.

**Анализ содержания модуля поведенческого маркетинга показывает, что основными его принципами могут быть:**

1. Принцип приведения производства в соответствие со спросом и поведением потребителей, непосредственно исходящих от рынка.

2. Завоевание рынка посредством стратегического планирования на основе вышеизложенных факторов поведенческого маркетинга.

3. Принцип мониторинга макросреды организаций, приобретших черты поведенческого маркетинга.

Установление целей является необходимой предпосылкой успеха. Цели – изначальный элемент маркетинговой деятельности, они задают и определяют все другие составляющие.

Цели бывают индивидуальные и организационные. Люди организуются, так как верят в то, что это самый эффективный путь достижения своих целей. С этой точки зрения организация – это обмен личной независимости на достижение целей. Организоваться – значит разрешить другим направлять ваше поведение.

Цели индивида – это единственные цели, которые существуют в мире, так как они строятся на его неудовлетворенных потребностях. Все остальные цели являются организационной трансформацией целей индивида. Чтобы достичь личных и организационных целей, люди добровольно оставляют часть своих индивидуальных свобод, так как способны оценивать свои позиции относительно других позиций и воспринимать другие цели (группы, организации) как свои собственные. Цели должны стоить того, чтобы к ним стремиться.

Цели организации – это цели, общие для всех ее членов. Ее цель – служить всем участникам процесса путем увеличения их возможностей в достижении своих целей. Максимизацию прибыли можно считать главной целью организации. Достижение этой цели означает, что организация получает максимум от рынка.

Цели становятся инструментом маркетинга, когда они четко сформулированы в письменном виде, когда они известны работникам и приняты ими к исполнению. Цель как атрибут свободного человека, свободного предприятия предполагает выбор другого состояния маркетинга или его поведения.

**57 Организационное поведение в системе международного бизнеса.**

Существенное влияние на поведение людей в организации оказывает национальная культура их страны (основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны).

В условиях усиливающейся тенденции к расширению междуна­родных экономических связей и развитию сотрудничества между странами в различных областях экономики и общественной жиз­ни, с одной стороны, происходит определенное сближение стран, усиливается сходство в стратегии развития организаций, в техно­логии производства, в развитии инновационных процессов. С дру­гой стороны, устойчиво сохраняются культурные ценности раз­личных стран, а следовательно, и присущие им отличия в системе управления.

Охарактеризовать российскую национальную культуру достаточно сложно. Отмечаются существенные отличия в культурных ценностях среди представителей различных регионов нашей огромной стра­ны, а также различных поколений и социальных групп. Существует целый ряд подходов, позволяющих определить, чем именно различные страны отличаются друг от друга. Один из наи­более известных подходов к анализу отличий между странами пред­ложен Г. Хофстейдом. Обследовав в 70-е гг. свыше 116 000 работни­ков, занятых в международных корпорациях в 40 странах, Г. Хофстейд пришел к выводу о том, что представители этих стран разли­чаются на основе **четырех важнейших критериев:**

* индивидуализм/коллекти визм;
* отношение к власти;
* отношение к риску;
* отношение к роли женщины в обществе.

В начале 90-х гг. было предпринято несколько попыток определить национальные особенности поведения в России. На основе класси­фикации Хофстейда по результатам этих исследований они были **охарактеризованы следующим образом:**

индивидуализм/коллективизм — преобладание коллективистских наклонностей;

отношение к власти — «дистанция власти» и степень авторита­ризма значительно выше среднего;

отношение к риску — выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму;

отношение к роли женщины в обществе — только формальное равноправие.

Различают страны с преимущественно коллективистскими и пре­имущественно индивидуалистскими наклонностями. Г. Хофстейд вы­явил высокий уровень корреляционной зависимости между степе­нью индивидуализма и показателем валового национального продукта на душу населения. Так, индивидуалистские страны (США и мно­гие другие западные страны) характеризуются, как правило, наи­более высокими показателями валового национального продукта на душу населения, коллективистские — относительно низкими.

**Россия в соответствии со шкалой Г. Хофстейда** может быть отне­сена к группе стран с преимущественно коллективистскими на­клонностями. Принадлежность к группе, определенному социальному слою для многих россиян является достаточно сильным мотиватором, подчас не менее значимым, чем материальное вознаграждение.

В России достаточно высока «**дистанция власти».** Страны с высо­кой «дистанцией власти» признают существенные отличия в пове­дении людей внутри организации в зависимости от их статуса и служебного положения. Работники, как правило, демонстрируют особое почитание своих руководителей. Звания и статус имеют боль­шой вес. По оценке специалистов, стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни общества составляет существенную особенность российского менталитета. Подтверждением этому могут служить, например, развернутая политика поддержки наи­менее защищенных и социально уязвимых групп населения, линия на перераспределение средств и доходов между эффективно работа­ющими предприятиями и теми, кто работал не очень успешно, уравнительные тенденции в области оплаты труда и занятости.

Естественно, что при характеристике менталитета той или иной страны оценки типа «хорош он» или «плох», неуместны. Другое дело, что знание особенностей поведения и системы управления в различных странах может оказаться весьма полезным при принятии наиболее оптимальных управленческих решений.

В последнее время в России отмечается значительный интерес к зарубежному опыту, в том числе и в области управления. Однако его применение будет успешным только в случае его модификации к условиям российской действительности и особенностям российс­кого менталитета.

Знание культурных ценностей, преобладающих в российском об­ществе, будет весьма полезным и для иностранных специалистов, которые работают в России и имеют дело с ее гражданами, чьи куль­турные ценности и историческое прошлое отличаются от их соб­ственных.