334(07)
З-

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Ш. Н. ЗАЙНУТДИНОВ

МЕНЕДЖМЕНТ

Допущен Министерством высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан в качестве учебника для студентов бакалавриата направления 5340200 – «Менеджмент»

Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана
Ташкент — 2011

УДК: 338.24(075)
ББК 65.290-2я73
З-17

Рецензенты:

К.Х. Абдурахманов *– доктор экономических наук, профессор,*

Д.Н. Рахимова *– доктор экономических наук, профессор*

Зайнутдинов, Ш. Н.
З-17 Менеджмент: [учебник] / Ш. Н. Зайнутдинов; МВ и ССО РУз. – Т.: Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана, 2011. – 320 с.
ISBN 978-9943-05-405-9

Настоящий учебник написан применительно к действующей программе курса «менеджмент» для студентов – бакалавров экономических специальностей высших учебных заведений. В нем раскрываются методологические и теоретические основы менеджмента, предмет и методы данной науки, цели и задачи менеджмента, основные принципы построения и функционирования организационных структур менеджмента, освещаются вопросы развития науки, технологии, функции, теории принятия управленческих решений и другие. Особое внимание уделяется персоналу менеджмента и организации его труда, эффективности менеджмента.

Главной задачей учебника является углубление знаний студентов в области менеджмента, овладение ими современными методами менеджмента, в том числе в области принятия управленческих решений.

Все разделы книги тесно связаны между собой и требуют комплексного подхода при их изучении.

УДК: 338.24(075)
ББК 65.290-2я73

524542

ISBN 978-9943-05-405-9

© **Зайнутдинов Ш. Н., 2011**
© **Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана, 2011**

ВВЕДЕНИЕ

Углубление рыночных реформ, модернизация общества и либерализация экономики вызывают изменение системы управления во всех отраслях экономики. Этому способствуют новые экономические отношения, основанные на многообразии форм собственности. В этой связи на первый план выдвигается проблема эффективного управления во всех структурах общества, начиная от государственного и завершая хозяйственным управлением, требующим глубокого изучения менеджмента.

Формирование демократического правового гражданского общества в нашей стране базируется на общечеловеческих принципах, согласно которым высшей ценностью является человек, его жизнь, свобода, честь, достоинство и другие неотъемлемые права. Чтобы развивать эти изменения в обществе, в экономике, бизнесе и предпринимательстве, нужно изменить социальную ориентацию людей, дать им возможность овладеть новыми знаниями. Важной частью этих знаний, как показывает опыт, является овладение наукой и искусством менеджмента.

Не обучив людей по-новому мыслить в сфере управления экономикой, занятий предпринимательством, нельзя построить новое общество, о котором неоднократно говорил Президент страны И. Каримов. В упрощенном понимании менеджмент – это управление, функция, вид деятельности по руководству людьми, умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; это также методы, средства и формы управления производством с целью повышения его эффективности, получения прибыли.

Менеджмент представляет собой область человеческого знания, позволяющего не только понять как вести бизнес, но и научиться избегать ошибок в различных ситуациях.

Решение вопросов управленческого характера является составной частью профессиональной деятельности любого менеджера. Она предполагает умение и способность использовать наиболее эффективные

приемы выполнения собственной работы, устанавливать целесообразные и рациональные связи с другими исполнителями. Сфера управления персоналом и производством является доминирующей в плане приложения профессиональных знаний и практических навыках менеджера.

Основная задача менеджмента как науки управления состоит в том, чтобы на основе учета объективных законов развития общества и обобщения практики управления разработать и сформировать теорию и принципы целенаправленных действий, необходимых для эффективного управления рыночной экономикой.

Менеджмент как профессия, как область знания становится поистине интернациональным. Освоение опыта организации менеджента — очень важное дело, поскольку дает возможность понять, как научиться избегать ошибок.

В условиях рыночных отношений становится всеобщей потребностью знание науки управления, которая помогает глубже разобраться в экономическом и хозяйственном механизмах и организовать работу на научной основе. Знание основ менеджмента и механизма хозяйствования необходимо каждому руководителю, инженеру, экономисту, предпринимателю, социологу и юристу, т.е. всем специалистам, занятых в сфере экономики.

Автор учебника просит направлять свои пожелания и замечания в адрес Ташкентского государственного экономического университета и филиал РЭА им. Плеханова в г. Ташкенте.

ГЛАВА 1 ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Сущность и цели менеджмента
2. Предмет и методы менеджмента
3. Содержание и задачи курса

1. СУЩНОСТЬ И ЦЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент необходимо рассматривать во взаимосвязи с экономическим базисом общества, учитывая при этом две стороны управления: организационно-техническую и социально-экономическую.

Организационно-техническое управление характеризуется разделением или кооперированием труда при изготовлении продукции для получения конкретной потребительской стоимости. Социально-экономическое управление обусловлено существующими производственными отношениями и определяет цели менеджмента. Организационно-техническое управление представляет собой вид деятельности, способствующий созданию условий для повышения производительности труда и эффективности производства. Социально-экономическое управление имеет целью создание работающим соответствующих условий для эффективного труда, формирование надежной общегосударственной системы социальной их защиты, обеспечения занятости и оказание поддержки малоимущим слоям населения.

Как отмечает Президент нашей республики И.А. Каримов в своей книге «Узбекистан по пути углубления экономических реформ», «сильная социальная политика заключается прежде всего в создании сильных стимулов и мотивов для производительности труда, в установлении гарантированного права свободы экономического выбора и свободы деятельности, в повышении трудовой и социальной активности населения».

Сущность менеджмента изменяется в зависимости от способа производства, степени социально-экономических отношений, уровня производительных сил. С развитием производства и усложнением экономических связей управление также усложняется и выделяется в самостоятельную науку. При многообразии собственности на средства производства возникает конкуренция между товаропроизводителями, и управление производством направляется на увеличение прибыли.

Основой менеджмента является его подлинная научность, опирающаяся на объективные экономические, социальные и другие законы.

Познавая эти законы и учитывая их в конкретных условиях, хозяйственные руководители определяют стратегию и тактику управления экономикой республики.

В условиях демократического обновления всех сторон жизни общества главный вопрос заключается в том, как создать более мощные стимулы для экономического, научно-технического и социального прогресса, как наиболее эффективно соединить регулируемый рынок с интересами личности и коллектива. Теоретически и практически бесспорно, что интерес работника как хозяина производства – самый важный интерес, самая мощная движущая сила ускорения социально-экономического и научно-технического прогресса. Отсюда следует, что стратегический замысел реформы управления состоит в том, чтобы поднять престиж человека труда, так как основой оздоровления экономики является осознанный и добросовестный труд, резко повысить заинтересованность работника в труде, в раскрытии и реализации его способностей, включить его в общую систему движущих сил общества. Это возможно только в том случае, когда работник действует как хозяин на производстве, и все же задача эта непростая, поскольку человек – существо не только общественное, т.е. зависящее от общества и поддающееся его влиянию, но и природное. Отсюда его непосредственные личные интересы (соответственно поведение, поступки) не всегда согласуются не только с общественными интересами, но и собственными разумными потребностями. Интересы, в которых проявляются экономические и другие социальные отношения между людьми, непосредственно воздействуют на их целевые установки, трудовую дисциплину, активность, регулируют их действия.

Рыночные отношения требуют создания более совершенного хозяйственного механизма, обеспечивающего эффективное взаимодействие производства и рынка, оптимальное соотношение государственного регулирования и самоуправления предприятий. Конечной целью государственного менеджмента является построение сильного демократического правового государства и гражданского общества с устойчивой социально ориентированной рыночной экономикой.

2. ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Каждая наука имеет свой предмет, теорию и метод. Предмет определяет, чем занимается данная наука, какова сфера ее приложения. Теория устанавливает закономерности протекания процессов и явлений в данной области. Метод призван дать вытекающее из теории описание того, как должна осуществляться научная и практическая

деятельность людей, выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений действительности в данной области знания.

Предметом менеджмента как науки является изучение законов (закономерностей), принципов, методов и отношений управления на всех уровнях хозяйствования. Отношения управления являются неотъемлемой частью социально-экономических отношений и бывают самого различного характера: экономические, организационные, социальные, трудовые, психологические и другие. Отношения управления представляют собой сложный комплекс взаимодействий, связей между работниками (аппаратом) управления и коллективами, между руководителями и подчиненными, следовательно, менеджмент – это прежде всего управление людьми.

В управлении экономикой непосредственным объектом являются трудовые коллективы и отдельные работники. Только через их трудовую деятельность осуществляется воздействие на вещественные элементы производства, т.е. орудия и предметы труда.

Основной метод познания управления – диалектический, позволяющий менеджменту проникать в суть изучаемых общественных явлений. Менеджменту присущи и другие методы: конкретно-исторический подход к изучению явлений действительности; системный подход, предполагающий одновременный анализ всех элементов хозяйственного механизма и выработку комплексных управленческих решений; системный анализ; метод социологических исследований и др. Эффективным методологическим приемом менеджмента является экономико-математическое моделирование, которое нацелено на познание явлений действительности, на открытие новых, ранее не известных истин. Не менее эффективными методами менеджмента являются комбинирование, экономический эксперимент и другие.

Искусство управления заключается в овладении всеми его методами, в правильном выборе их сочетания, в умении находить наиболее эффективные в каждом конкретном случае.

3. СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ КУРСА

В содержание курса менеджмента входит рассмотрение теоретических и методологических основ управления экономикой, системы управления и организационных форм ее построения, хозяйственного механизма и методов управления, технологий и техники управления. Менеджмент формирует общие закономерности и принципы управленческой деятельности, методы воздействия на управляемую систе-

му; обобщает действия и поведение аппарата управления в конкретных ситуациях; изучает теоретические и практические аспекты управления экономикой.

Теория управления рассматривает все многообразие управленческой деятельности в целом как комплексное явление, выделяя на основе теоретического анализа и логического метода основные закономерности, принципы и методы управления.

Практические аспекты менеджмента направлены на решение конкретных задач: перевод экономики на рыночные отношения, получение прибыли, повышение эффективности производства, усиление социальной защиты населения, рост духовного уровня людей и др.

Эта практическая часть менеджмента изучает не сами по себе принципы управления, а умение их применять в практике управления, т.е. умение использовать их в конкретной ситуации, в определенном сочетании. Ее отличие от теории управления состоит в том, что она вырабатывает типичные образцы использования закономерностей, принципов и методов управления экономикой.

Основная задача менеджмента состоит в том, чтобы на основе учета требований объективных законов развития общества и обобщения практики управления экономикой разработать принципы целенаправленных действий, необходимых для эффективного управления экономикой.

Вывод

1. Менеджмент как наука в обществе рассматривает две стороны управления: организационно-техническую и социально-экономическую.
2. Демократическое обновление управления обществом заключается в том, чтобы создать более мощные стимулы для экономического, научно-технического и социального прогресса.
3. Переход к рыночным отношениям прежде всего направлен на создание более эффективного механизма управления экономикой.
4. Предметом науки менеджмента является изучение управленческих отношений на всех уровнях экономики и государства.
5. Искусство управления — это овладение всеми методами управления и умение находить наиболее эффективные из них в каждом конкретном случае.
6. Содержание науки менеджмента охватывает все стороны государственного, экономического и социального характера.
7. Основная задача менеджмента состоит в учете требований рыночных законов и обобщения практики управления экономикой.

Ключевые термины:

менеджмент, организационно-техническое управление, социально-экономическое управление, предмет менеджмента, методы познания менеджмента, содержание менеджмента, задачи курса.

Контрольные вопросы и задания

1. *К какой из групп наук можно отнести науку менеджмент?*
2. *Какова роль науки менеджмента в развитии общества и экономики?*
3. *Что понимается под предметом и методом науки менеджмента?*
4. *В чем выражается комплексный подход в изучении науки менеджмента?*
5. *Изложите содержание курса менеджмента и расскажите, какие педагогические и информационные технологии используются в его изучении.*
6. *Перечислите основные задачи, которые решает наука менеджмент.*
7. *Что понимается под искусством управления и каковы пути высокоэффективного его применения?*

ГЛАВА 2 ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1. Организация государственной власти в Республике Узбекистан
2. Высшая законодательная власть
3. Президентская и исполнительная власти
4. Судебная власть Республики Узбекистан

1. ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Узбекистан – суверенная демократическая республика. Демократия в ней базируется на общечеловеческих принципах, согласно которым высшей ценностью является человек, его жизнь, свобода, честь, достоинство и другие неотъемлемые права. Демократические права и свободы защищаются Конституцией и законами. Республика самостоятельно определяет национально-государственное и административно-территориальное устройство, систему государственного управления, проводит свою внутреннюю и внешнюю политику. Наиболее важные вопросы государственной жизни выносятся на обсуждение народа, ставятся на всеобщее голосование (референдум). Система государственной власти республики основывается на принципе разделения властей на законодательную, исполнительную и судебную.

Общественная жизнь в республике развивается на основе многообразия политических институтов, идеологий и мнений. Никакая идеология не может устанавливаться в качестве государственной.

В Республике Узбекистан признается безусловное верховенство Конституции и законов республики. Государство, его органы, должностные лица, граждане действуют в соответствии с Конституцией и законами. Все граждане республики имеют одинаковые права и свободы и равны перед законом без различия пола, расы, национальности, языка, религии, социального происхождения, убеждений, личного и общественного положения. Права и свободы граждан, закрепленные в конституции и законах, являются незыблемыми, и никто не вправе без суда лишить или ограничить их.

Основу экономики республики, направленной на развитие рыночных отношений, составляет собственность в ее различных формах. Государство гарантирует свободу экономической деятельности с учетом приоритетности прав потребителя, равноправие и правовую защиту всех форм собственности. Частная собственность наряду с другими формами собственности неприкосновенна и защищается государством.

Собственник может быть лишен ее только в случаях и в порядке, предусмотренных законом.

Собственник по своему усмотрению владеет, пользуется принадлежащим ему имуществом. Использование имущества не должно причинять ущерб экологической среде, нарушать права и охраняемые законом интересы граждан, юридических лиц и государства.

2. ВЫСШАЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ ВЛАСТЬ

Высшим государственным представительным органом является Олий Мажлис РУз, осуществляющий законодательную власть.

Олий Мажлис РУз состоит из двух палат – Законодательной палаты (нижняя палата) и Сената (верхняя палата).

Срок полномочий Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса РУз – пять лет.

Законодательная палата Олий Мажлиса республики состоит из ста двадцати депутатов, избираемых по территориальным избирательным округам на многопартийной основе.

Сенат Олий Мажлиса РУз является палатой территориального представительства и состоит из членов Сената (сенаторов).

Члены Сената Олий Мажлиса РУз избираются в равном количестве – по шесть человек – от Республики Каракалпакстан, областей и города Ташкента путем тайного голосования на соответствующих совместных заседаниях депутатов Жокаргы Кенгеса Республики Каракалпакстан, представительных органов государственной власти областей, районов и городов из числа этих депутатов. Шестнадцать членов Сената Олий Мажлиса РУз назначаются Президентом РУз из числа наиболее авторитетных граждан с большим практическим опытом и особыми заслугами в области науки, производства, искусства, литературы и других сферах государственной и общественной деятельности.

Депутатом Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз, а также членом Сената Олий Мажлиса РУз может быть гражданин РУз, достигший ко дню выборов двадцати пяти лет и постоянно проживающий на территории РУз не менее пяти лет. Требования, предъявляемые к кандидатам в депутаты, определяются законом.

Одно и то же лицо не может быть одновременно депутатом Законодательной палаты и членом Сената Олий Мажлиса РУз.

К совместному ведению Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса РУз относятся:

1) принятие Конституции РУз, внесение в нее изменений и дополнений;

2) принятие конституционных законов, законов РУз, внесение в них изменений и дополнений;

3) принятие решения о проведении референдума РУз и назначение даты его проведения;

4) определение основных направлений внутренней и внешней политики РУз и принятие стратегических государственных программ;

5) определение системы и полномочий органов законодательной, исполнительной и судебной властей РУз;

6) принятие в состав РУз новых государственных образований и утверждение решений о выходе их из состава РУз;

7) законодательное регулирование таможенного, валютного и кредитного дела;

8) принятие государственного бюджета РУз по представлению Кабинета Министров РУз и контроль за его исполнением;

9) установление налогов и других обязательных платежей;

10) законодательное регулирование вопросов административно-территориального устройства, изменение границ РУз;

11) образование, упразднение, переименование районов, городов, областей и изменение их границ;

12) учреждение государственных наград и званий;

13) утверждение указов Президента РУз об образовании и упразднении министерств, государственных комитетов и других органов государственного управления;

14) образование Центральной избирательной комиссии РУз;

15) рассмотрение и утверждение по представлению Президента Республики Узбекистан кандидатуры Премьер-министра РУз;

16) избрание Уполномоченного Олий Мажлиса РУз по правам человека и его заместителя;

17) рассмотрение отчета Счетной палаты РУз;

18) утверждение указа Президента РУз об объявлении состояния войны в случае нападения на РУз или в случае необходимости выполнения договорных обязательств по взаимной обороне от агрессии;

19) утверждение указов Президента РУз об объявлении общей или частичной демобилизации, о введении, продлении и прекращении действия чрезвычайного положения;

20) ратификация и денонсация международных договоров;

21) осуществление иных полномочий, предусмотренных настоящей Конституцией.

Вопросы, относящиеся к совместному ведению палат, рассматриваются, как правило, вначале в Законодательной палате, а затем в Сенате Олий Мажлиса РУз.

К исключительным полномочиям Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан относятся:

1) избрание Спикера Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз и его заместителей, председателей комитетов и их заместителей;

2) решение вопросов о лишении депутата Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз неприкосновенности по представлению Генерального прокурора РУз;

3) принятие решений по вопросам, связанным с организацией своей деятельности и внутренним распорядком палаты;

4) принятие постановлений по тем или иным вопросам в области политической, социально-экономической жизни, а также вопросам внутренней и внешней политики государства.

К исключительным полномочиям Сената Олий Мажлиса РУз относятся:

1) избрание Председателя Сената Олий Мажлиса РУз и его заместителей, председателей комитетов и их заместителей;

2) избрание по представлению Президента РУз Конституционного суда РУз;

3) избрание по представлению Президента РУз Верховного суда РУз;

4) избрание по представлению Президента РУз Высшего хозяйственного суда РУз;

5) по представлению Президента РУз назначение и освобождение от должности председателя Государственного комитета РУз по охране природы;

6) утверждение указов Президента РУз о назначении и освобождении от должности Генерального прокурора РУз и его заместителей;

7) утверждение указов Президента РУз о назначении и освобождении от должности председателя Службы национальной безопасности РУз;

8) назначение и освобождение по представлению Президента РУз дипломатических и иных представителей РУз в иностранных государствах;

9) по представлению Президента РУз назначение и освобождение от должности председателя правления Центрального банка РУз;

10) по представлению Президента РУз принятие актов об амнистии;

11) по представлению Генерального прокурора РУз решение вопросов о лишении члена Сената Олий Мажлиса РУз неприкосновенности;

12) заслушивание отчетов Генерального прокурора РУз, председателя Государственного комитета РУз по охране природы, председателя правления Центрального банка РУз;

13) принятие решений по вопросам, связанным с организацией своей деятельности и внутренним распорядком палаты,

14) принятие постановлений по тем или иным вопросам в области политической, социально-экономической жизни, а также вопросам внутренней и внешней политики государства.

Законодательная палата и Сенат Олий Мажлиса Республики Узбекистан по вопросам, отнесенным к их ведению, принимают постановления.

Постановления Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса РУз принимаются большинством голосов от общего числа депутатов Законодательной палаты или членов Сената, за исключением случаев, предусмотренных настоящей Конституцией.

Право законодательной инициативы принадлежит Президенту РУз, депутатам Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз, Кабинету Министров РУз, Конституционному суду, Верховному суду, Высшему хозяйственному суду, Генеральному прокурору РУз и реализуется посредством внесения законопроекта субъектами права законодательной инициативы в Законодательную палату Олий Мажлиса РУз.

Закон приобретает юридическую силу, когда он принимается Законодательной палатой, одобряется Сенатом, подписывается Президентом РУз и публикуется в официальных изданиях в установленном законом порядке.

Закон, принятый Законодательной палатой Олий Мажлиса РУз, не позднее десяти дней со дня принятия направляется в Сенат Олий Мажлиса РУз.

Закон, одобренный Сенатом Олий Мажлиса РУз, в течение десяти дней направляется Президенту РУз для подписания и обнародования.

Президент РУз в течение тридцати дней подписывает закон и обнародует его.

Президент РУз вправе возвратить закон со своими возражениями в Олий Мажлис РУз.

В случае одобрения закона в ранее принятой редакции большинством не менее двух третей голосов от общего числа соответственно депутатов Законодательной палаты и членов Сената Олий Мажлиса РУз он подлежит подписанию Президентом РУз в течение четырнадцати дней и обнародованию.

Опубликование законов и иных нормативно-правовых актов является обязательным условием их применения.

Законодательная палата Олий Мажлиса РУз избирает из своего состава Спикера Законодательной палаты и его заместителей.

Спикер Законодательной палаты и его заместители избираются большинством голосов от общего числа депутатов тайным голосованием на срок полномочий Законодательной палаты.

Спикер Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз:

1) созывает заседания Законодательной палаты, председательствует на них;

2) осуществляет общее руководство подготовкой вопросов, вносимых на рассмотрение Законодательной палаты;

3) координирует деятельность комитетов и комиссий Законодательной палаты;

4) организует контроль за исполнением законов РУз и постановлений Законодательной палаты;

5) руководит работой по осуществлению межпарламентских связей и деятельностью групп Законодательной палаты, связанных с работой международных парламентских организаций;

6) представляет Законодательную палату во взаимоотношениях с Сенатом Олий Мажлиса РУз, другими государственными органами, иностранными государствами, международными и иными организациями;

7) подписывает постановления Законодательной палаты;

8) осуществляет иные полномочия, предусмотренные настоящей Конституцией и законодательством.

Спикер Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз издает распоряжения.

Сенат Олий Мажлиса РУз избирает из своего состава Председателя Сената и его заместителей. Председатель Сената избирается по представлению Президента РУз.

Председатель Сената Олий Мажлиса РУз и его заместители избираются большинством голосов от общего числа сенаторов тайным голосованием на срок полномочий Сената.

Председатель Сената Олий Мажлиса РУз:

1) созывает заседания Сената, председательствует на них;

2) осуществляет общее руководство подготовкой вопросов, вносимых на рассмотрение Сената;

3) координирует деятельность комитетов, комиссий Сената;

4) организует контроль за исполнением законов РУз и постановлений Сената;

5) руководит работой по осуществлению межпарламентских связей и деятельностью групп Сената, связанных с работой международных парламентских организаций;

6) представляет Сенат во взаимоотношениях с Законодательной палатой Олий Мажлиса РУз, другими государственными органами,

иностранными государствами, международными и иными организациями;

7) подписывает постановления Сената;

8) осуществляет иные полномочия, предусмотренные настоящей Конституцией и законодательством.

Председатель Сената Олий Мажлиса РУз издает распоряжения.

Законодательная палата Олий Мажлиса РУз на срок своих полномочий избирает из числа депутатов Законодательной палаты комитеты для ведения законопроектной работы, предварительного рассмотрения и подготовки вопросов, вносимых в Законодательную палату, для контроля за исполнением законов РУз и решений, принимаемых Законодательной палатой.

Сенат Олий Мажлиса РУз на срок своих полномочий избирает из числа сенаторов комитеты для предварительного рассмотрения и подготовки вопросов, вносимых в Сенат, контроля за исполнением законов РУз и решений, принимаемых Сенатом.

Законодательная палата и Сенат Олий Мажлиса РУз, в случае необходимости, для выполнения конкретных задач создают комиссии из числа депутатов, сенаторов.

Депутатам Законодательной палаты и членам Сената Олий Мажлиса РУз в установленном порядке возмещаются расходы, связанные с депутатской или сенаторской деятельностью.

Депутаты Законодательной палаты и члены Сената, работающие в Сенате на постоянной основе, на период своих полномочий не могут заниматься другими видами оплачиваемой деятельности, кроме научной и педагогической.

Депутаты Законодательной палаты и члены Сената Олий Мажлиса РУз пользуются правом неприкосновенности. Они не могут быть привлечены к уголовной ответственности, задержаны, заключены под стражу или подвергнуты мерам административного взыскания, налагаемого в судебном порядке, без согласия соответственно Законодательной палаты или Сената.

3. ПРЕЗИДЕНТСКАЯ И ИСПОЛНИТЕЛЬНАЯ ВЛАСТЬ

Президент РУз является главой государства и исполнительной власти в РУз.

Президентом РУз может быть избран гражданин РУз не моложе тридцати пяти лет, свободно владеющий государственным языком, постоянно проживающий на территории Узбекистана не менее 10 лет непосредственно перед выборами.

Одно и то же лицо не может быть президентом РУз более двух сроков подряд.

Президент РУз избирается гражданами РУз на основе всеобщего, равного и прямого избирательного права при тайном голосовании сроком на семь лет. Порядок выборов Президента определяется законом РУз.

Президент на период исполнения своих обязанностей не может занимать иную оплачиваемую должность, быть депутатом представительного органа, заниматься предпринимательской деятельностью.

Личность Президента неприкосновенна и охраняется законом.

Президент считается вступившим в должность с момента принесения на заседании Олий Мажлиса РУз присяги.

Президент РУз:

1) выступает гарантом соблюдения прав и свобод граждан, Конституции и законов РУз;

2) принимает необходимые меры по охране суверенитета, безопасности и территориальной целостности РУз, реализации решений по вопросам национально-государственного устройства;

3) представляет РУз внутри страны и в международных отношениях;

4) ведет переговоры и подписывает договоры и соглашения РУз, обеспечивает соблюдение заключенных республикой договоров, соглашений и принятых ею обязательств;

5) принимает верительные и отзывные грамоты аккредитованных при нем дипломатических и иных представителей;

6) представляет Сенату Олий Мажлиса РУз кандидатуры для назначения дипломатических и иных представителей РУз в иностранных государствах; представляет Олий Мажлису РУз ежегодные доклады по важнейшим вопросам социально-экономической жизни, внутренней и внешней политики страны;

7) формирует аппарат исполнительной власти и руководит им;

обеспечивает взаимодействие высших органов власти и управления республики; образует и упраздняет министерства, государственные комитеты и другие органы государственного управления с последующим внесением указов по этим вопросам на утверждение палат Олий Мажлиса РУз;

8) представляет Сенату Олий Мажлиса РУз кандидатуру для избрания на должность Председателя Сената;

9) представляет для рассмотрения и утверждения обеими палатами Олий Мажлиса РУз кандидатуру Премьер-министра РУз и освобождает его от должности;

10) утверждает по представлению Премьер-министра РУз членов Кабинета Министров РУз и освобождает их от должности

11) назначает и освобождает от должности Генерального прокурора РУз и его заместителей с последующим утверждением их Сенатом Олий Мажлиса РУз;

12) представляет Сенату Олий Мажлиса РУз кандидатуры на должности председателя и судей Конституционного суда, председателей и судей Верховного суда, председателя и судей Высшего Хозяйственного суда, председателя правления Центрального банка Республики Узбекистан, председателя Государственного комитета РУз по охране природы;

13) назначает и освобождает от должности судей областных, межрайонных, районных, городских, военных и хозяйственных судов;

14) назначает и освобождает от должности хокимов областей и города Ташкента с последующим утверждением их соответствующими Кенгашами народных депутатов. Президент своим решение вправе освободить от должности хокимов районов и городов в случае нарушения ими Конституции, законов или совершения действий, порочащих честь и достоинство хокима;

15) приостанавливает, отменяет акты органов государственного управления республики, а также распоряжений хокимов;

16) подписывает и обнародует законы РУз; вправе возвратить закон со своими возражениями в Олий Мажлис РУз для повторного обсуждения и голосования;

17) объявляет состояние войны в случае нападения на РУз или в случае необходимости выполнения договорных обязательств по взаимной обороне от агрессии и в течение трех суток вносит принятое решение на утверждение палат Олий Мажлиса РУз;

18) в исключительных случаях (реальная внешняя угроза, массовые беспорядки, крупные катастрофы, стихийные бедствия, эпидемии) в интересах обеспечения безопасности граждан вводит чрезвычайное положение на всей территории или в отдельных местностях РУз и в течение трех суток вносит принятое решение на утверждение палат Олий Мажлиса РУз. Условия и порядок введения чрезвычайного положения регулируются законом;

19) является Верховным главнокомандующим Вооруженными Силами РУз, назначает и освобождает от должности высшее командование Вооруженных Сил, присваивает высшие воинские звания;

20) награждает орденами, медалями и грамотой РУз, присваивает квалификационные и почетные звания РУз;

21) решает вопросы гражданства РУз и предоставления политического убежища;

22) вносит в Сенат Олий Мажлиса РУз представления о принятии актов об амнистии и осуществляет помилование лиц, осужденных судами РУз;

23) формирует Службу национальной безопасности РУз, назначает и освобождает от должности председателя Службы национальной безопасности с последующим внесением указов по этим вопросам на утверждение Сената Олий Мажлиса РУз;

24) осуществляет иные полномочия, предусмотренные настоящей Конституцией и законами РУз.

Президент не вправе передавать исполнение своих полномочий государственным органам или должностным лицам.

Президент РУз на основе и во исполнение Конституции и законов РУз издает указы, постановления и распоряжения, имеющие обязательную силу на всей территории республики.

Законодательная палата, Сенат Олий Мажлиса РУз могут быть распущены решением Президента РУз, принятым по согласованию с Конституционным судом РУз, в случае возникновения в составе Законодательной палаты или Сената непреодолимых разногласий, ставящих под угрозу их нормальное функционирование, или неоднократного принятия ими решений, противоречащих Конституции РУз.

Если Президент РУз по состоянию здоровья, подтвержденному заключением Государственной медицинской комиссии, не может исполнять свои обязанности, в десятидневный срок на чрезвычайном совместном заседании палат Олий Мажлиса обязанности Президента РУз на срок до трех месяцев возлагаются на Председателя Сената Олий Мажлиса. В этом случае в трехмесячный срок должны быть проведены всенародные выборы Президента РУз.

Президент, ушедший в отставку по истечении своих полномочий, занимает пожизненно должность члена Сената.

Исполнительную власть осуществляет Кабинет Министров РУз. Кабинет Министров РУз состоит из Премьер-министра РУз, его заместителей, министров, председателей государственных комитетов. В состав Кабинета Министров входит по должности глава правительства Республики Каракалпакстан.

Состав Кабинета Министров формируется Президентом РУз. Кандидатура Премьер-министра РУз рассматривается и утверждается палатами Олий Мажлиса РУз по представлению Президента РУз. Члены Кабинета Министров утверждаются Президентом РУз по представлению Премьер-министра РУз.

Кабинет Министров обеспечивает руководство эффективным функционированием экономики, социальной и духовной сферы,

исполнение законов РУз, решений Олий Мажлиса, указов, постановлений и распоряжений Президента РУз.

Кабинет Министров в соответствии с действующим законодательством издает постановления и распоряжения, обязательные к исполнению на всей территории республики всеми органами, предприятиями, учреждениями, организациями, должностными лицами и гражданами.

Премьер-министр РУз организует и руководит деятельностью Кабинета Министров, несет персональную ответственность за эффективность его работы, председательствует на заседаниях Кабинета Министров, подписывает его решения, по поручению Президента РУз представляет Кабинет Министров РУз в международных отношениях, выполняет другие функции, предусмотренные законами РУз, указами, постановлениями и распоряжениями Президента РУз.

Президент РУз вправе председательствовать на заседаниях Кабинета Министров, принимать решения по вопросам, отнесенным к компетенции Кабинета Министров, а также отменять постановления и распоряжения Кабинета Министров, распоряжения Премьер-министра Республики Узбекистан, исходя из статьи 89 и статьи 93 настоящей Конституции.

Кабинет Министров в своей деятельности ответственен перед Президентом РУз и Олий Мажлисом РУз.

Кабинет Министров слагает свои полномочия перед вновь избранным Олий Мажлисом.

Порядок организации деятельности и компетенция Кабинета Министров определяется законом.

4. СУДЕБНАЯ ВЛАСТЬ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Судебная власть в РУз действует независимо от законодательной и исполнительной властей, политических партий, иных общественных объединений.

Судебная система в РУз состоит из Конституционного суда РУз, Верховного суда РУз, Высшего хозяйственного суда РУз, верховных судов Республики Каракалпакстан по гражданским и уголовным делам, Хозяйственного суда Республики Каракалпакстан, избираемых сроком на пять лет, областных, Ташкентских городских судов по гражданским и уголовным делам, межрайонных, районных, городских судов по гражданским и уголовным делам, военных и хозяйственных судов, назначаемых на этот же срок.

Организация и порядок деятельности судов определяются законом.

Создание чрезвычайных судов не допускается.

Конституционный суд РУз рассматривает дела о конституционности актов законодательной и исполнительной властей.

Конституционный суд избирается из числа специалистов в области политики и права в составе председателя, заместителя председателя и судей Конституционного суда, включая представителя от Республики Каракалпакстан.

Исполнение обязанностей председателя и членов Конституционного суда несовместимо с депутатским мандатом.

Председатель и члены Конституционного суда не могут состоять членами политических партий и движений и занимать какую-либо другую оплачиваемую должность.

Судьи Конституционного суда пользуются правом неприкосновенности.

В своей деятельности судьи Конституционного суда независимы и подчиняются только Конституции РУз.

Конституционный суд РУз:

1) определяет соответствие Конституции РУз, законов РУз и постановлений палат Олий Мажлиса РУз, указов Президента РУз, постановлений правительства и местных органов государственной власти, межгосударственных договорных и иных обязательств РУз.

2) дает заключение о соответствии Конституции Республики Каракалпакстан Конституции РУз, законов Республики Каракалпакстан – законам РУз;

3) дает толкование норм Конституции и законов РУз;

4) рассматривает другие дела, отнесенные к его компетенции Конституцией и законами РУз.

Решения Конституционного суда вступают в силу с момента опубликования, они окончательны и обжалованию не подлежат. Организация и деятельность Конституционного суда определяются законом.

Верховный суд Республики Узбекистан является высшим органом судебной власти в сфере гражданского, уголовного и административного судопроизводства. Принимаемые им акты являются окончательными и обязательны для исполнения на всей территории Республики Узбекистан.

Верховный суд Республики Узбекистан обладает правом судебного надзора за деятельностью Верховного суда Республики Каракалпакстан, областных, городских и районных судов.

Разрешение возникающих в экономической сфере и в процессе управления ею хозяйственных споров между предприятиями, учреждениями, организациями, основанными на различных формах собственности, а также между предпринимателями, осуществляется Высшим хозяйственным судом и хозяйственными судами в пределах их компетенции.

Судьи независимы, подчиняются только закону. Какое-либо вмешательство в деятельность судей недопустимо и влечет за собой ответственность по закону. Неприкосновенность судей гарантируется законом.

Председатели и члены Верховного суда и Высшего хозяйственного суда не могут быть депутатами Олий Мажлиса Республики Узбекистан.

Судьи, в том числе районные, не могут состоять членами политических партий и движений и занимать какую-либо другую оплачиваемую должность, кроме научной и педагогической. Судьи не могут быть сенаторами, депутатами представительных органов государственной власти.

До истечения срока полномочий судья может быть освобожден от должности лишь по основаниям, указанным в законе. Разбирательство дел во всех судах открытое. Слушание дел на закрытом заседании допускается лишь в случаях, установленных законом. Акты судебной власти обязательны для всех государственных органов, общественных объединений, предприятий, учреждений, организаций, должностных лиц и граждан.

Судопроизводство в Республике Узбекистан ведется на узбекском, каракалпакском языках или на языке большинства населения данной местности.

Участвующим в деле лицам, не владеющим языком, на котором ведется судопроизводство, обеспечивается право полного ознакомления с материалами дела, участие в судебных заседаниях через переводчика и право выступать в суде на родном языке. Обвиняемому обеспечивается право на защиту. Право на профессиональную юридическую помощь гарантируется на любой стадии следствия и судопроизводства.

Для оказания юридической помощи гражданам, предприятиям, учреждениям и организациям действует адвокатура. Организация и порядок деятельности адвокатуры определяется законом.

Надзор за точным и единообразным исполнением законов на территории Республики Узбекистан осуществляет Генеральный прокурор Республики Узбекистан и подчиненные ему прокуроры. Прокурор

Республики Каракалпакстан назначается высшим представительным органом Республики Каракалпакстан по согласованию с Генеральным прокурором Республики Узбекистан.

Срок полномочий Генерального прокурора Республики Узбекистан, прокурора Республики Каракалпакстан, прокуроров областей, районов, городов пять лет.

Органы Прокуратуры Республики Узбекистан осуществляют свои полномочия независимо от каких бы то ни было государственных органов, общественных объединений и должностных лиц, подчиняясь только закону.

Прокуроры на период своих полномочий приостанавливают членство в политических партиях и других общественных объединениях, преследующих политические цели.

Организация, полномочия и порядок деятельности органов прокуратуры определяется законом.

На территории Узбекистана запрещается создание и функционирование частных, кооперативных организаций, общественных объединений и их подразделений, самостоятельно выполняющих оперативно-розыскные, следственные и иные специальные функции по борьбе с преступностью.

В защите законности и правопорядка, прав и свобод граждан правоохранительным органам могут оказывать содействие общественные объединения и граждане.

Вывод

1. Узбекистан – суверенная демократическая республика. Демократические права и свободы защищаются Конституцией и законами Республики.
2. Основу экономики республики, направленной на развитие рыночных отношений, составляет собственность в ее различных формах.
3. Высшим государственным представительным органом Республики Узбекистан выступает двухпалатная система: Верхняя палата – Сенат и нижняя палата – законодательная власть.
4. Президент Республики Узбекистан является главой государства и исполнительной власти. Он также обладает всеми полномочиями политического, оборонного, экономического и социального управления.
5. Судебная власть в Узбекистане действует независимо от законодательной и исполнительной властей, политических партий и иных общественных объединений.
6. Верховный суд Республики Узбекистан является высшим органом судебной власти в сфере гражданского, уголовного и административного судопроизводства.

7. В защите законности и правопорядка, прав и свобод граждан в соответствии с демократическими принципами правоохранительным органам могут оказывать содействие общественные объединения и граждане.

Ключевые термины:

государственная власть, принцип разделения властей, высшая законодательная власть, президентская и исполнительная власть, судебная власть.

Контрольные вопросы и задания

1. *Какие власти составляют основу государственного управления в Республике Узбекистан?*
2. *На каких принципах базируются демократические права в Республике Узбекистан?*
3. *Какими законами определены свобода экономической деятельности предпринимательства и труда?*
4. *Из каких палат состоит законодательная власть в Республике Узбекистан?*
5. *Перечислите функции, которыми обладает высшая законодательная власть.*
6. *Что понимается под президентским правлением государства в Республике Узбекистан?*
7. *В чем состоит суть судебной власти в Республике Узбекистан?*
8. *Что вы понимаете под судебным надзором и какими правами он располагает?*

ГЛАВА 3 **ПЕРСОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

1. Сознание, самосознание и управление
2. Выбор цели: жизненная позиция
3. Личный жизненный план

1. СОЗНАНИЕ, САМОСОЗНАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

Человек в социальных системах является главным звеном, объектом и субъектом управления. Человеком всегда кто-то управляет. В свою очередь он обязательно кем-то управляет. Человек испытывает на себе управляющие воздействия руководителей, органов власти; здесь он объект управления. Когда человек оказывает воздействие на других, он становится субъектом управления.

Человек управляет и самим собой, своими мыслями, поведением, делами и поступками. Управляя персонально самим собой, он выступает субъектом управления своего собственного «я». Персональное управление предполагает требовательное самокритичное отношение человека к самому себе, к своим мыслям и делам. Оно неразрывно связано с сознательностью, трезвым осознанием и оценкой человеком самого себя, своих способностей и возможностей, вдумчивым отношением к своему поведению и к своим поступкам.

Чтобы успешно управлять самим собой, надо хорошо знать себя: свои интересы, свой характер, свои потенциальные возможности и жизненную позицию в различных ситуациях. Сначала нужно осознать свои возможности, а потом пути их реализации. Сознание как способность человека идеально отражать действительность, как совокупность социально-психологических средств отражения позволяет человеку программировать цели, способствовать их достижению.

Сознание дает человеку возможность контролировать свои мысли и дела, анализировать их, соотносить их с делами и поступками других людей. Сознание позволяет человеку воздействовать на природу, общественные процессы, на самого себя, т.е. персонально управлять собой.

Сознание человека как бы раздваивается: оно направлено на внешний мир с целью его познания и преобразования, а также вовнутрь – на познание самого себя, на оценку своих возможностей, способностей и поступков. Наряду с сознанием рождается и самосознание че-

ловека, которое направлено на познание самого себя. Результат сознания – знание о мире, самосознания – знание человека о самом себе.

Сознание служит средством управления человеком другими людьми, самосознание же позволяет человеку разобраться в самом себе, в своих чувствах и мыслях, делах и поступках, интересах и потребностях, осознать свое отношение к другим людям. Благодаря самосознанию человек выделяет себя из окружающего мира и управляет своими поступками. При этом – степень самоконтроля, персонального управления собой у человека неодинакова в различные периоды его жизни. Степень самоуправляемости различна у различных людей. Она зависит от общественной среды, в которой человек живет и трудится, от личных качеств его, особенностей интеллекта, темперамента, характера, психических и физических качеств, от наследственных задатков. В результате одни люди не теряют контроль над собой в самых критических ситуациях, другие теряются в ситуациях обычных.

Самосознание требует от человека умения оценивать свои поступки, слова и мысли с точки зрения определенных этических и правовых норм, сложившихся в обществе.

Таким образом, самосознание включает и самооценку, т. е. оценку человеком своих качеств, способностей и возможностей, как физических, так и духовных. Самооценка позволяет человеку соотносить свои собственные конкретные мысли и поступки с общими принципами, убеждениями, которыми он руководствуется. Несоответствие мыслей и поступков человека общественным требованиям является сигналом, который служит основанием для управляющего воздействия человека на самого себя с целью корректировки мыслей и поведения, приведения их в соответствие с основополагающими общественными требованиями.

Самооценка играет важную роль в персональным управлении человека собой. Она предполагает критическое отношение к своим поступкам, к своему поведению, постоянное примеривание своих возможностей к предъявленным жизнью требованиям, умение самостоятельно ставить перед собой осуществимые цели, отказываться от необоснованных притязаний, от поступков, которые бесполезны или вредны.

Самооценка немыслима без оценки человека со стороны других. Совпадение собственной оценки человеком самого себя с оценкой, данной ему другими, как правило означает, что человек поступает так, как надо.

Разумеется, в жизни случается, что мнение других о человеке оказывается ошибочным. Тому немало причин: человек не проявил себя

в полной мере, коллектив судит о человеке по ошибочным или опрометчивым его словам и поступкам. Однако в жизни чаще наблюдаются факты, когда самооценка не совпадает с оценкой коллектива. Причиной этому могут служить излишнее самомнение человека, его нежелание считаться с мнением окружающих. Подобного типа человек плохо управляет собой, он не способен к объективной самооценке и не всегда прислушивается к оценкам других. Он заносчив, зачастую нетерпим, не контролирует свои поступки, не способен к трезвому, спокойному самоанализу. Он плохо управляем, ибо пренебрегает интересами и целями коллектива. Несовпадение самооценки с оценкой человека коллективом, с общественным мнением – один из источников конфликтов личности и коллектива, внутренней раздвоенности личности, ее духовной неудовлетворенности.

Итак, сознание, самосознание и самооценка выступают как действенные орудия управления человека самим собой. В то же время это не означает, что все без исключения мысли и поступки человека контролируются сознанием и самосознанием.

Человеку также присуща определенная доля бессознательного (автоматического), т. е. некая совокупность чувств, мыслей и поступков, не проходящих через сознательный контроль. Бессознательное у человека выступает как инстинкт, влечение, эмоция, интуиция. На первый взгляд бессознательное несовместимо с самой сущностью человека, который наделен свойством мыслить, сознательно управлять собой. В действительности в реальных поступках человека бессознательное занимает заметное место и играет положительную роль. Оно представляет собой специфическое средство разгрузки сознания от напряжения.

Таким образом, персональное управление, т. е. управление человека собой, есть единство сознательного и бессознательного (автоматизированного), при этом приоритет принадлежит сознанию, самоуправлению.

2. ВЫБОР ЦЕЛИ: ЖИЗНЕННАЯ ПОЗИЦИЯ

В жизни нужно проявлять необыкновенную собранность, сосредоточенность. Важно прояснить для самого себя, чего вы действительно хотите, и направить все усилия на достижение этой цели, а не растрачивать талант и знания впустую.

Есть люди, которым не хватает ясности в своих личных целях. В поисках образа жизни, который удовлетворил бы их, они, как бабочки, порхают от одной многообещающей возможности к другой.

Деятельность человека исходит из определенных мотивов и направлена на достижение определенных целей. Отношение «мотив – цель» является стержнем деятельности человека.

В общем смысле мотив – это то, что побуждает человека к деятельности, а цель – то, чего он стремится достичь. Мотив является «внутренней силой» поведения человека. В психологии принято различать «короткую» и «далекую» мотивации. Если цели и мотивы деятельности человека ограничены только ближайшим будущим, говорят о «короткой» мотивации, если они связаны с более отдаленными перспективами – о «далекой» мотивации.

Характер современной жизни требует ясных и обоснованных целей. Ясность в выборе целей особенно необходима в условиях быстроизменяющейся обстановки, при финансовых и экономических потрясениях.

Активная жизненная позиция играет значительную роль в выборе и достижении целей. Постановка целей помогает человеку решать, что наиболее приемлемо и полезно, на чем следует сконцентрировать внимание. Не имея целей, человек часто оказывается во власти случайности или прихотей других людей. Однако простое наличие целей не обеспечивает успеха. Цели должны ставиться с учетом меняющихся условий. Полезно время от времени анализировать поставленные цели и возможности их достижения. Важно, чтобы поставленные цели не противоречили, а дополняли друг друга.

Обычно цели ставятся на определенный период: на пол года, на год, на пятилетия. Постановка конкретных целей требует от человека анализа текущей ситуации и ответа на вопрос, чего он хочет добиться. Это требует адекватного самосознания и определенной свободы действий.

Разумный выбор целей нельзя осуществить, пока не установлены все возможности. Когда будут определены имеющиеся возможности и прояснится потребность и желания, необходимо сделать выбор. В момент осуществления выбора важно быть уверенным, что избранный путь обеспечит достижение поставленной цели. Поставленные цели должны быть достижимы и требовать некоторого напряжения возможностей человека. Хорошо поставленные цели содержат временные рамки их достижения.

Цели задают направление движению. Чтобы понять это, полезно представить себе большое океанское судно. Хотя на нем есть все необходимое, чтобы перевезти тяжелый груз с одного континента на другой, он не может двигаться без руля. Перед поставкой цели полезно определить характерные черты с четкими (нечеткими) личными целями (*табл. 1*).

Таблица 1

Характерные черты личных целей

№	Четкие личные цели	Нечеткие личные цели
	1	2
1	Уточняет стоящие перед ним задачи.	Не уточняет стоящих перед ним задач.
2	Последователен в своих действиях	Склонен менять направленность прилагаемых усилий.
3	Регулярно оценивает свои поступки, поведение.	Не способен оценивать свои поступки, поведение.
4	Изучает возможности своего развития.	Не имеет четкого представления о возможностях своего развития.
5	Имеет четкие цели.	Не имеет четких целей.
6	Планирует достижение целей.	Не планирует достижение целей.
7	Объективен в оценке своих возможностей.	Самоуверен.
8	Хорошо распределяет свои силы.	Плохо распределяет свои силы и т.д.

3. ЛИЧНЫЙ ЖИЗНЕННЫЙ ПЛАН

Развитие рыночных отношений вызвало огромную потребность в квалифицированных деловых людях, предпринимателях и особенно в специалистах управления – менеджерах, без которых рыночный механизм невозможно запустить. Нужны люди, знающие законы рынка, умеющие творчески использовать эти законы. В этих условиях, чтобы добиться успеха, недостаточно только базового образования и собственного опыта. Необходимо постоянно уделять внимание самообразованию, самосовершенствованию, самостоятельной работе по углублению и рассмотрению познаний. Как только одна цель будет достигнута, пора искать новые области приложения сил. Во все периоды жизни перед каждым человеком есть выбор – учиться и расти или игнорировать знания, умения и быть раздавленным в конкурентной борьбе. Всегда нужно быть готовым учиться у других, изучать их подход к делу, чтобы найти причины их успехов или неудач. Не следует бояться подвергать сомнению чужие взгляды, что позволяет по достоинству оценить мысли этих людей, участвовать в откровенных дискуссиях и высказывать свою точку зрения. Укоренившиеся заблуждения и предрассудки можно изменить, только если их внести на открытое обсуждение и глубоко проанализировать. Необходимо

также учиться на своих неудачах и ошибках, на собственном опыте. Мало в чем можно убедить человека с помощью слов и описаний, пока он не почувствует и не познает это самостоятельно. Обучение на собственном опыте — это самый плодотворный путь приобретения новых знаний и успешного применения новых навыков.

Следует знать, что новая модель поведения довольно медленно сменяет старую. Изменения требуют постоянного внимания и планомерного развития личности. Личный план развития должен быть конкретным и с реальными сроками выполнения. Он должен мобилизовать все потенциальные возможности человека и требовать от него полной отдачи.

При разработке личных планов нужно ставить перед собой ясные цели. Люди иногда терпят неудачи из-за того, что слабо представляют себе цели, к которым стремятся. Важно представить себе конечный результат, который необходимо достичь. Цели становятся гораздо полезнее, если их можно измерить. Надо научиться довольствоваться скромными результатами. Недаром говорят, что большой дуб вырастает из маленького желудя.

Импульсивный человек, надеющийся изменить себя в мгновение ока, редко достигает этого. Успех подпитывает успех.

В условиях рыночных отношений особую значимость приобретает проблема риска в хозяйственных делах. Опыт убеждает, что без риска невозможно предпринимательство. Однако риск должен быть точно рассчитан. Безусловно, будут просчеты и ошибки, так как рыночные отношения носят вероятностный характер. Поэтому при каждом просчете следует делать правильные выводы, чтобы их не повторять.

В личном жизненном плане предусматривается не только деловая карьера, но и решение проблем интеллектуального развития, духовной жизни, социальной ответственности, семьи.

Прежде чем формировать подобный план, следует оценить собственную жизненную ситуацию. Как минимум здесь необходимо учитывать следующие сферы:

1. Работа: цели вашей работы, ее содержание, ВОЗМОЖНОСТИ продвижения по службе; какую работу желаете выполнять через пятьдесят лет, какова мотивация труда, что нужно предпринять, чтобы работа вас удовлетворяла.

2. Личное хозяйство: оценка своего экономического состояния (бюджет, наличие долгов, возможности их возврата, накопления, предстоящие крупные расходы); что можно сделать для упрочения экономического положения, как ПОПОЛНИТЬ бюджет и т. д.

3. Физическое состояние: каково общее состояние вашего здоровья, его субъективная оценка по тестам; регулярно ли занимаетесь оздоровительным спортом, посещаете ли лечащего врача, каков ваш сон, рационально ли питание, сохраняете ли оптимальный вес, что предпринимаете для улучшения физического состояния.

4. Социальная форма (отношения с людьми: имеется ли интерес к проблемам, стоящим перед другими, к их мнению; в какой мере учитываете точку зрения людей, с которыми общаетесь; проявляют ли они интерес к вашему мнению; навязываете ли вы собственную точку зрения; умеете ли внимательно слушать собеседника и делать необходимые выводы; в какой мере способны правильно оценивать других; заботитесь ли о развитии и укреплении дружеских отношений и т. д.

5. Моральное (психическое) состояние: развиваете ли вы себя в психологическом плане; систематически ли знакомитесь с новинками литературы; читаете ли специальную литературу для повышения профессиональных знаний; получаете ли подробную информацию по радио, телевидению; составили ли личный план своего развития и насколько успешно его выполняете; как оцениваете свое душевное состояние.

6. Семейная ситуация: в какой мере вы цените свою семью, осознаете ее значение; благоприятно ли развивается ваша семейная жизнь и что ей мешает; как устранить трудности; достаточно ли вы уделяете внимание семье; имеются ли общие увлечения; хорошо ли вы знаете потребности и мнение каждого члена семьи; создана ли в семье атмосфера дружелюбия, надежности, прочности и т. д.

На основе анализа всех составных элементов жизненной ситуации в их взаимозависимости и взаимообусловленности определите личные цели, примерные сроки их практической реализации, факторы, способствующие их достижению, устранению имеющихся препятствий; выявите критические жизненные моменты и определите меры по устранению конфликтных, кризисных ситуаций. Тогда вы сможете добиться решения поставленных задач, обеспечить претворение их в жизнь и осознаете необходимость изменения ваших малоперспективных целей.

Вывод

1. Человек в социальных системах является главным звеном, объектом и субъектом управления.
2. Сознание и самосознание являются социальными понятиями, на основе которых контролируется поведения, поступки, слова и дела человека.

3. Персональное управление или самоуправление является неотъемлемой частью системы управления, эффективность которого зависит от качественных сторон работника.
4. Жизненная позиция человека требует ясных и обоснованных целей.
5. Мотивация является важным атрибутом деятельности человека.
6. Каждый менеджер должен разрабатывать четкий личный жизненный план.
7. Самосознание, сознание и самоуправление строится на общечеловеческих принципах, они совершенствуются в соответствии с познаниями и развитием навыков.

Ключевые термины:

сознание, самосознание, самооценка, персональное управление, мотив, цель, личный жизненный план: работа, личное хозяйство, физическое состояние, социальная форма, моральное состояние, семейная ситуация.

Контрольные вопросы и задания

1. *Объясните сущность понятий «сознание», «самосознание», «самооценка».*
2. *Что представляет собой персональное управление?*
3. *Какую роль играет отношение «мотив-цель» в деятельности человека?*
4. *Каковы основные составляющие личного жизненного плана.*
5. *Какова роль человека в социальных системах?*

ГЛАВА 4 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Концепция управления персоналом
2. Методы управления персоналом

1. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. В их числе такие важнейшие, как: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой моти-

вацией; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Оттого, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти и постепенная замена их рыночными механизмами регулирования взаимоотношений между работодателем и работником, всей системы частной собствен-

ности, базирующейся на экономических методах управления. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Все виды методов органично связаны между собой.

Вывод

1. Основу концепции управления персоналом составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.
2. Выделяют три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации: иерархическая структура организации, культура, рынок.
3. Главная цель системы управления персоналом – обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.
4. Принципы построения системы управления персоналом в организации:

   – принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом,

– принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

5. Методы построения системы управления персоналом: системный анализ, системный подход, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, нормативный метод, параметрический метод, метод функционально-стоимостного анализа, метод главных компонент, балансовый метод, опытный метод, метод аналогий, блочный метод, метод творческих совещаний, метод коллективного блокнота, метод контрольных вопросов, морфологический анализ, функционально-стоимостный анализ (ФСА).
6. ФСА системы управления персоналом включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.
7. Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Ключевые термины:

управление персоналом, факторы воздействия, службы управления персоналом, цель системы управления персоналом, принципы построения системы управления персоналом, методы изучения состояния действующей системы управления персоналом организации: системный анализ, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, нормативный метод, параметрический метод, метод функционально-стоимостного анализа, метод главных компонент, балансовый метод, опытный метод, метод аналогий, методы управления персоналом.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под концепцией управления персоналом? Каковы ее цели и составные части?*
2. *Какие методы применяются при обследовании и анализе системы управления персоналом?*
3. *Чем отличаются эти группы методов друг от друга? Как они взаимосвязаны?*
4. *Охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.*
5. *Какие принципы необходимо учитывать при развитии системы управления персоналом?*
6. *Раскройте сущность методов формирования, обоснования и внедрения системы управления персоналом.*

ГЛАВА 5 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1. *Возникновение стратегии управления персоналом*
2. *Составляющие стратегии управления персоналом*
3. *Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации*

1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В современных условиях степень самостоятельности и ответственности организаций значительно возрастает. Основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами переходит в компетенцию самих организаций.

Кроме того, появляются такие новые факторы, как интернационализация экономики, множество конкурентов во всех сферах деятельности, изменение правил функционирования организаций. Сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей.

Создавшиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х годов на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появлению нового подхода к персоналу организаций.

В 90-х годах в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Основные характеристики данных подходов представлены в *табл. 2.*

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению теории стратегического управления персоналом, или персонал-стратегии, означающей:

– внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;

– изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит прежде всего оттого, имеют ли они собственную стратегию, а также оттого, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий.

Неуверенность перед будущим, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучать и пытаться внедрять различные варианты стратегического развития своих фирм.

Стратегическая мысль в этой области за последние годы получила значительный толчок к развитию, особенно из-за ухудшения экономической ситуации как в странах Западной Европы, так и в нашей стране.

Таблица 2

Характеристика двух подходов к понятию персонала

Прежний (устаревший) подход	Новый (современный) подход
Персонал — издержки	Персонал — ресурс
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

Термин «стратегическое управление» был введен в 60–70 годах прошлого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Разработкой вопросов стратегического управления занимались многие авторы, среди них – И. Ансофф, М. Старр, К. Хаттен и др.

Традиционное понятие стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления организацией. Это подразумевало, что:

– стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);

– стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;

– стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государство, сбыт продукции, конкуренция), а не к внутренней (культура организации, ожидания персонала, структура).

Стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. И. Ансофф, автор данного определения, предложил рассматривать четыре группы таких правил:

– правила, используемые при оценке результатов деятельности фирм в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев называют *ориентиром*, а количественную – *заданием*;

– правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой. Такой набор правил называется стратегией бизнеса;

– правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (организационная концепция);

– правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность (основные оперативные приемы).

Начиная с конца 80-х годов появился новый подход к понятию *«стратегия»*, который не отменял предыдущие ориентиры, но уточнял акценты:

– в стратегии одинаково важны все составляющие (и разработка, и внедрение), так как на стадии внедрения могут возникнуть мало предсказуемые факторы и значительно исказить результаты;

– стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;

– стратегия – это процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы.

Появилось новое определение понятия *«стратегическое управление»*. Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в

совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

При таком подходе *миссия*, осуществляемая организацией, определяет целесообразность самого возникновения или существования организации на рынке, то, что ее делает уникальной. Миссия показывает, что именно намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и работникам.

Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех работающих.

Проведение диагностики состояния дел в организации является одним из самых важных моментов на этапе разработки стратегии. Ведь именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии организации, определить истинное положение дел в организации.

Предметом анализа состояния внешней среды являются спрос, предложение, конкуренция, социально-политические и технико-экономические тенденции (*табл. 3*).

Анализ внутреннего состояния организации позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов организации.

Таблица 3

Факторы анализа состояния внешней среды

Спрос	Предложение	Конкурентные условия
Состояние спроса на продукцию	Возможности производства	Внешняя конкуренция
Размер и возможности роста спроса	Структура затрат на производство продукции	Потенциальные конкуренты
Природа спроса	Система распространения продукции	Клиенты
	Финансовая система	Поставщики
	Возможности сектора (подотрасли)	Конкурентные условия

В результате анализа после заполнения приведенных таблиц появляется возможность разработать стратегию развития организации. На стадии формулирования целей будущей деятельности происходит соединение диагностического анализа и предварительно намеченной миссии организации.

Формулирование целей деятельности организации *(см. табл.4)* предполагает охват широкого спектра ее деятельности и подразумевает их непротиворечивость. Приоритет в перечисленных целях диктуется природой миссии организации и, безусловно, результатами проведенного анализа. Следует отметить, что процесс выработки целей не всегда представляется рациональным, достаточно часто это – компромисс между руководством организации и сложившейся ситуацией.

Таблица 4

Возможные формулировки целей деятельности организации

Прибыльность	Положение на конкурентном рынке
Производительность	Развитие персонала
Социальные отношения	Технологические преимущества
Социальная ответственность	Повышение качества товаров (услуг)

Установление целей на перспективу предполагает наличие инструмента доведения этих целей до их практической реализации, для чего и разрабатываются стратегические варианты развития фирмы, т.е. возможные пути достижения поставленных целей.

Существует несколько вариантов классификации видов стратегии. Классификация, наиболее полно отвечающая рассматриваемым вопросам, включает:

– стратегию предпринимательства;

– стратегию динамического роста;

– стратегию прибыли (рациональности);

– стратегию ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);

– стратегию резкого изменения курса.

Выбор вида стратегии – завершающая стадия на этапе разработки стратегии. Это в достаточной степени формализованная процедура. Вместе с тем выбор не может быть окончательным в связи с тем, что другие организации при разработке их вариантов могут существенным

образом повлиять на формулирование стратегии данной организации. Кроме того, на выбор варианта стратегии могут повлиять ранее используемая стратегия, а также личность руководителей, их предпочтения и ряд других факторов.

Этап внедрения стратегии не менее важен, чем ее разработка. Одна из сложностей при внедрении стратегии связана с вопросом соответствия существующей структуры управления выбранной стратегии. Дебаты вокруг вопроса «стратегия — структура» не смолкают уже четверть века. Были разработаны известные структуры: по функциям, по продукту, матричные и т. д. В связи с изменением подхода к понятию «стратегия» появились и новые варианты структур управления: сети самостоятельных малых предприятий (на рассмотрении которых мы остановимся несколько позднее).

Вместе с тем изменения в структуре еще не обеспечивают реализацию стратегии; на практике для реального внедрения выбранного варианта стратегии создаются план внедрения, система контроля и определяется, какие изменения отдельных позиций допустимы в самой стратегии.

Такой план представляет собой конкретизацию принятых решений на начальном этапе стратегического планирования и включает методы и средства, необходимые для достижения поставленных целей с учетом временных факторов. На практике в организации вырабатывается система действий линейных и функциональных руководителей, которые определяют, как им целесообразнее действовать для успешного внедрения стратегии. Это означает необходимость:

— четко определить цель деятельности, которую руководитель и подчиненный ему коллектив должны достичь для реализации стратегических задач организации, а также выполняемые ими функции;

— разработать последовательность шагов (этапов), необходимых для достижения целей деятельности, и систему оценки их выполнения;

— предусмотреть все виды ресурсов (технических, материальных, финансовых и человеческих) для реализации предусмотренных действий.

Реализация этого плана предполагает, что ежедневно и на каждом рабочем месте исполнители проявляют заинтересованность в выполнении соответствующих заданий, а структуры управления обеспечивают их практическое осуществление.

Контроль и оценка стратегии — завершающий этап, на котором рассматривается все предприятие в целом по ряду критериев *(табл. 5)*.

Таблица 5

Критерии оценки стратегии

Внутренние критерии	Внешние критерии
Повышение производительности труда	Увеличение полученной прибыли
Улучшение психологического климата	Снижение процентной ставки
Улучшение качества продукции и услуг	Стабильность положения конкурентов на рынке
Увеличение дивидендов на каждую акцию	Относительное снижение стоимости сырья
Увеличение доли рынка	Сложность первоначального вхождения на рынок выпускаемого продукта
Освоение выпуска новых видов продукции	Степень диверсификации товаров и услуг

В 1992 г. в журнале «Проблемы машиностроения и автоматизации» (№ 2) были опубликованы рекомендации профессора из США Д. Бернетта относительно особенностей применения западных методов стратегического управления на предприятиях Восточной Европы и России.

Д. Бернетт рекомендовал использовать опыт западных стран по стратегическому управлению в организациях России, последовательно выполняя следующие шаги:

– определение стратегических целей организации, для чего необходимо разработать структуру целей организации, составить персональную оценку ведущих менеджеров, сформулировать социальные цели, например, обеспечение безопасности, сохранение окружающей среды;

– определение характерной компетенции предприятия, т.е. такого важного ресурса фирмы, который представляет лицо фирмы, ее силу, создает преимущества в конкурентной борьбе и состоит из суммы компетенций ее персонала;

– стратегическое исследование внешней среды организации для определения, с одной стороны, благоприятных возможностей, а с другой – опасностей, возникающих для фирмы со стороны ее конкурентов в результате действия определенных социальных причин или правительственного регулирования;

– формулирование стратегического решения о правильном использовании благоприятных условий или возможностей противо-

стоять негативным факторам, что предполагает детальное планирование организационной структуры, информационной системы, исполнительной системы измерения и обоснование плана компенсаций сотрудникам;

– оценка стратегии, т.е. оценка того, насколько выдвинутые предложения согласуются с состоянием окружающей среды, дают ли они эффект «синергии» (общий результат превосходит сумму отдельных эффектов), выполнимы ли они.

Как видно из приведенных рекомендаций, предложения профессора из США не расходятся с обновленной концепцией стратегического управления, но делают акценты на некоторых практических аспектах внедрения стратегического управления в российских условиях.

2. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Элементами стратегии управления персоналом являются:

– цель деятельности организации;

– система планирования организации;

– отношения высших управленческих кадров;

– организационная структура служб управления персоналом;

– критерии эффективности системы управления персоналом;

– ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);

– доступность, полнота и обоснованность используемой информации;

– образование управляющих (всех уровней управления);

– взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

– *отбор* персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;

– *оценка* квалификации;

– *вознаграждение* или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т. д.

– *развитие* персонала.

Модель стратегического управления предприятия по Голферу представлена на следующей схеме:

Внешняя окружающая среда
Профсоюзы, законодательство, рынок труда
↓
Организационное окружение персонал стратегии ⟶ **в ы б о р** ⟵ стратегия развития фирмы
цели ↑
положение фирмы, прошлый опыт, ценности руководителей, наличные ресурсы

Основными составляющими модели являются:

– вклад работников, т.е. ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли деятельности организации;

– структура занятости служащих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав работающих, соотношение категорий работающих, количество уровней управления;

– компетенция работающих (требуемый от работников организации общий уровень квалификации);

– прием на работу с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, степени их привязанности (преданности фирме).

Рассмотрим более подробно взаимосвязь и взаимозависимость стратегий развития фирмы и управления персоналом.

3. ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами» превосходит, как подчеркивают многие авторы, просто объединение концепций социального управления, будь то классическое управление персоналом или современное управление человеческими ресурсами.

Главное, что отличает новое понятие, – определяемый им динамичный подход к ресурсам, которыми необходимо управлять (уметь планировать взаимосвязанные действия, оперативно управлять ими, контролировать результаты).

Каждый из перечисленных вариантов стратегии развития организации предполагает свой (соответствующий ему) вариант стратегии управления персоналом.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, кото-

рые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков. Примеры: американская фирма IBM в период, когда она осваивала принципиально новые типы персональных компьютеров; ряд автомобильных компаний; внедренческие фирмы по освоению новых изделий.

Для реализации названной стратегии организации требуются персонал-новаторы, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, согласные работать по 14 часов в сутки, умеющие работать в группах.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

Вывод

1. В 90-х годах в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации.
2. Появляется теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.
3. Стратегическое управление персоналом, или персонал-стратегия, означает внедрение на практике стратегического управления деятель-

ностью фирм; изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

4. Стратегическое управление – это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.
5. Классификация видов стратегии включает: стратегию предпринимательства, стратегию динамического роста, стратегию прибыли (рациональности), стратегию ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям), стратегию резкого изменения курса.
6. Элементами стратегии управления персоналом являются цель деятельности организации; система планирования организации; отношения высших управленческих кадров; организационная структура служб управления персоналом; критерии эффективности системы управления персоналом; ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные); доступность, полнота и обоснованность используемой информации; образование управляющих (всех уровней управления); взаимосвязь с внешней средой.
7. Составляющими стратегии управления персоналом являются отбор персонала, оценка его квалификации, вознаграждение, развитие персонала.

Ключевые термины:

персонал, персонал-стратегия, стратегия, стратегическое управление, миссия, анализ, разработка стратегии, классификация стратегий, элементы стратегии управления персоналом, стратегии развития организации.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что представляет собой понятие «стратегия управления организацией»?*
2. *В чем состоит новый подход к понятию «стратегия управления фирмой»?*
3. *Охарактеризуйте этапы разработки стратегии управления организацией.*
4. *Раскройте сущность подходов к понятию «персонал»: персонал-издержки и персонал-ресурс?*
5. *Какие существуют виды стратегии управления организацией и управления персоналом?*
6. *Опишите основные этапы стратегического управления персоналом предприятия.*

ГЛАВА 6 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. *Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления*
2. *Оценка деятельности подразделений управления персоналом*

1. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ УПРАВЛЕНИЯ

Оценка результативности труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

На показатели конечных результатов труда работников аппарата управления, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в *табл. 6.* Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

В самом общем виде *результат труда работника* аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т. п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников

устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Как известно, выделяют три категории управленческих работников (служащих): руководители, специалисты и другие служащие. Работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

Таблица 6

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
1	2
Естественно-биологические Социально-экономические	Пол. Возраст. Состояние здоровья. Умственные способности Физические способности. Климат. Географическая среда. Сезонность и др. Состояние экономики. Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы . Квалификация работников аппарата управления. Мотивация труда. Уровень жизни. Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач. Сложность труда. Состояние организации производства и труда. Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.). Объем и качество получаемой информации. Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду . Психофизиологическое состояние работника. Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики. Развитие предпринимательства. Уровень и объем приватизации. Конкуренция. Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен . Акционирование организаций. Инфляция. Банкротство. Уровень безработицы и др.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т. п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т. п.).

Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они:

– оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации;

– занимают значительную часть рабочего времени персонала;

– их сравнительно немного (4 – 6);

– составляют по крайней мере 80 % всех результатов, приводят к достижению целей организации или подразделения.

В *табл. 7* приведен примерный перечень количественных показателей – критериев оценки результативности труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Процедура оценки результативности труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий:

– установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;

– выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);

– предоставление полной и достоверной информации оценщику о результативности труда работника;

– обсуждение результатов оценки с работником;

– принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Для оценки результативности труда применяются различные методы (*табл. 8, 9*):

– *метод управления по целям* основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и недостигнутых целей. Требует количественного определения целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов;

– *метод шкалы графического рейтинга* основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу – от «отл.» до «неуд.». Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера;

– *метод вынужденный* выбор основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет проблем» и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников;

– *описательный метод оценщик* описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда;

Таблица 7

Должности	**Перечень показателей – критериев оценки результативности труда**
1	**2**
Руководитель организации Управляющий банком Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера) Начальник финансового отдела Руководитель службы управления персоналом	Прибыль. Рост прибыли. Оборот капитала. Доля на рынке. Объем кредитов и их динамика. Рентабельность. Качество кредитных операций Количество новых клиентов Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производств. Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и их динамика Величина простоев Коэффициент текучести кадров Прибыль Оборачиваемость оборотных средств Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств Производительность труда и ее динамика

Окончание таблицы 7

Менеджер по персоналу	Снижение нормативной трудоемкости продукции Удельный вес технически обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению и повышению квалификации персонала Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика) Количество вакантных мест в организации Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

Таблица 8

Пример балльной оценки сложности труда

Степень сложности	**Оценка в баллах**
1	**2**
Выполненная работа по сложности:	
Существенно превышает должностную инструкцию	5
Несколько превышает должностную инструкцию	4
Соответствует должностной инструкции	3
Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1

– *метод оценки по решающей ситуации* основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых «решающих ситуациях». Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными;

– *метод анкет и сравнительных анкет* включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку

напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае – оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными;

– *метод шкалы рейтинговых поведенческих установок* основан на использовании решающих ситуаций (5–6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описания характеристик какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам;

Таблица 9

Пример балльной оценки качества труда

Степень качества	Оценка в баллах
1	2
Работа выполнена:	
На высоком уровне	5
На хорошем уровне	4
Удовлетворительно	3
Ниже среднего уровня	2
Неудовлетворительно	1

– *метод шкалы наблюдения за поведением* аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат.

Наиболее широко в организациях всего мира используется *метод управления по целям* (задачам) для оценки результативности труда менеджеров, инженеров и канцелярских работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции.

Наибольшая сложность в оценке результативности труда управленческих работников посредством метода управления по целям заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей. На примере банка «Чейз Манхэттен» рассмотрим процедуру их разработки, включающую следующие этапы:

1. Устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий регулярно осуществляемые работником функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).

Устанавливается сфера ответственности управляющего, т.е. каждая функция из числа вводимых в целевые показатели конкретизируется в определенных экономических (или каких-либо иных) категориях (прибыль, издержки, объем, сроки, качество), на которые она влияет.

2. Устанавливаются единицы измерения по каждой категории (проценты, дни, доллары) и система показателей, отражающих результаты деятельности управляющих (рост прибыли в процентах по отношению к прошлому году и т. п.). А именно:

Таблица 10

Показатели результатов деятельности

Сфера ответственности	Показатели
Объект кредитов	Рост по отношению к прошлому году, %
Рентабельность	Отношение дохода к банковским издержкам, %
Качество	Сделки, подвергшиеся критике в штаб-квартире корпорации, ко всем сделкам
Привлечение новых клиентов	Количество новых крупных вкладчиков денежного капитала

3. По каждому показателю устанавливают индивидуальные стандарты исполнения. Они должны учитывать все резервы работника, но исходить из реальных предпосылок. В «Чейз Манхэттен» по каждому показателю установлен двойной стандарт. Первый характеризует «хорошее исполнение», второй – «выдающееся».

На этом разработка показателей заканчивается.

В документах компании используется пять фиксированных категорий оценки – от «выдающегося исполнителя» (оценочный балл 1) до «неудовлетворительного» (5 баллов). Итоговая оценка выводится как среднеарифметическая по каждой оцениваемой функции и целевым заданиям. По функции «Управление коммерческими операциями» балл управляющего отделением банка равен 2,5. Таким же образом выводится общая средняя оценка достижения целей по всем установленным в начале года позициям (3–4 функции или целевых мероприятий).

2. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Оценка деятельности подразделений управления персоналом – это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Оценка деятельности кадровых служб опирается на критерии эффективности, выраженные в объективных показателях развития производства.

Количественная оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

Еще одним показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например:

Средние издержки на новичка = затраты на отбор персонала/ количество отобранных кандидатов;

Средние затраты на обучение одного работника = общая стоимость обучения / количество обучившихся.

При оценке эффективности отдельных кадровых программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т. д.)

Например, эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда и качества продукции, согласно методике американской компании «Хониуэлл», может быть определен по следующей формуле:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z,$$

где: P – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N – число обученных работников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда;

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост, выраженный в долях);

Z – затраты на обучение одного работника.

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотнесение (разность) оценок значения для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу.

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно укомплектованность кадрового состава, оценивается количественно – путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест.

Степень удовлетворенности работников оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплатой труда и т. д.

Эффективность работы подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена на основании следующих субъективных критериев:

– степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;

– мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;

– готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;

– доверительность взаимоотношений с работниками;

– быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;

– оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

Данные, полученные в результате обследования мнений работников, анализируются, результаты сравниваются с итогами прошлых обследований, чтобы выяснить, есть ли позитивные или негативные изменения. Ответы со стороны различных подразделений сравниваются, чтобы определить, является ли положение в одних более предпочтительным, чем в других.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления являются показатели текучести кадров и абсентизма.

Текучесть кадров является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр.

Текучесть кадров рассматривается как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и др.) – так называемая *«активная»* текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.) – *«пассивная»* текучесть.

В любом случае текучесть довольно дорого обходится каждой организации и обществу в целом. Издержки на текучесть включают: (*а*) потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции, ухудшением обслуживания оборудования и выработки работников перед их уходом из организации; (*б*) потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников в сфере общественного труда; (*в*) растущие затраты на выплату пособий по безработице, выходных пособий; (*г*) излишние затраты на набор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников.

В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно – профессионального продвижения кадров,

обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом.

Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окостенению» структуры коллектива. Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести – коэффициент текучести кадров – определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников:

$$Km = Pв/p \times 100,$$

где: Km – коэффициент текучести;

$Pв$ – численность работников, уволенных по причинам текучести;

P – среднесписочная численность работающих.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.

Важно определить мотивы текучести – непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом:

– неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);

– неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);

– мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка и др.);

– прочие мотивы.

Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

Оценка работы кадровой составляющей деятельности организации будет неполной без оценки качества труда работников кадровых служб по следующим показателям:

– выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;

– выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;

– количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т. п.)

– степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;

– своевременность и качественность оформления установленной отчетности;

– количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;

– степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации.

Вывод

1. Оценка результативности труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.
2. Методы оценки результативности управленческого труда: метод управления по целям, метод шкалы графического рейтинга, метод вынужденного выбора, описательный метод, метод оценки по решающей ситуации, метод анкет и сравнительных анкет, метод шкалы рейтинговых поведенческих установок, метод шкалы наблюдения за поведением.
3. Оценка деятельности подразделений управления персоналом – это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.
4. Эффективность работы подразделений управления персоналом может быть оценена на основании следующих субъективных критериев:
   – степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
   – мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;

- готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;
- оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

5. Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления являются показатели текучести кадров.

Ключевые термины:

оценка результативности труда, критерии оценки, результат труда руководителя, результат труда специалистов, прямые и косвенные показатели оценки труда, балльный метод оценки, методы оценки результативности труда, стоимостная оценка, количественная оценка, текучесть кадров, абсентизм.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под оценкой результативности труда?*
2. *Какие факторы необходимо учитывать при оценке результативности труда?*
3. *Дайте характеристику факторов результативности труда и способов их измерения.*
4. *Какие методы используются для оценки результативности труда?*
5. *Дайте характеристику метода «управление по целям».*
6. *Для каких целей и каких должностей используется оценка результативности труда?*

ГЛАВА 7 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И БИЗНЕС В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1. *Роль и место предпринимательства в рыночной экономике.*
2. *Тактика и стратегия предпринимательства в условиях рыночной экономики.*
3. *Разгосударствление и приватизация – важный фактор развития предпринимательства и создания класса собственников.*
4. *Система поддержки предприятий малого бизнеса и частного предпринимательства.*
5. *Совершенствование механизма управления предприятий малого бизнеса и предпринимательства.*

1. РОЛЬ И МЕСТО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Предпринимательство – вид деятельности, ориентированный во всех случаях на достижение полезного результата, а в плане экономики – получение прибыли или дохода. Людей, занятых этим видом деятельности, называют предпринимателями или бизнесменами.

Термин «предприниматель» впервые был введен в практику французским экономистом Ричардом Кантильоном, жившим в начале XVIII века. По его мнению, предприниматель – это человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу.

Например, основы американской индустрии в конце XIX и начале XX вв. были заложены горсткой таких смелых предпринимателей, как Дж.Д. Рокфеллер (нефть), Дж.П. Морган (сталь и банковское дело), Эндрю Миллон (алюминий), Генри Форд (автомобили). Не менее известны имена крупных предпринимателей недавнего прошлого: Дж. Пола Гетти (нефть), Х.Л. Ханта (пищевая промышленность), А. Онассиса (суда), Дж.Д. МакАртур (страхование), Эд.Х. Ленда (корпорация «Поляроид») и др.

Любая страна, особенно в нынешнее время, стремится поддержать частное предпринимательство и бизнес, поскольку эта сфера, в свою очередь, поддерживает национальную экономику. В развитых государствах на долю этой сферы экономики приходится 60–70 % внутреннего национального продукта (ВНП). Например, в Индии

число предприятий малого бизнеса превышает 12 млн единиц, а в Японии – 9 млн. В США этот сектор экономики дает почти половину прироста национального продукта и две трети прироста новых рабочих мест.

Исторический этап развития частного предпринимательства в Узбекистане имеет свою особенность.

Предприятия МБ обычно рассматриваются как гибкие, недорогие и способные быстро реагировать на конъюнктуру рынка и созданию дополнительных рабочих мест. Их способность к адаптации и гибкость считаются необходимыми атрибутами приспособления и изменяющейся технологической среде. Обеспечивая товарами и услугами в небольших объемах и быстро поставляя их на рынок, они дополняют деятельность большой индустрии и работают в симбиозе с ней.

Создавая рабочие места даже в период спада производства, предприятия МБ помогают увеличить доходы, распределить их среди более широкого круга лиц, а также расширить участие в управлении активами. Благодаря использованию личных сбережений предпринимателей (а также поддержке со стороны государства) малые и средние предприятия играют важную роль в мобилизации скрытых ресурсов – как человеческих, так и финансовых. Кроме того, они могут служить кузницей подготовки квалифицированной рабочей силы для промышленности и других отраслей. На региональном уровне предприятия МБ способны мобилизовать местные ресурсы и посредством конкуренции и кооперации помочь оживить местную экономику и развить производство экспортной продукции.

Немаловажное значение предприятия МБ играют в осуществлении прорыва по ряду важнейших направлении научно-технического прогресса, прежде всего в области производства современной бытовой техники, электроники и предметов труда. Нельзя также забывать, что малые предприятия оказывают меньшее влияние на ухудшение экологической среды, не приводят к большим экологическим разрушениям и потерям, которые порой допускают крупные предприятия и объединения.

2. ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

В странах с переходной экономикой предпринимательство и бизнес, благодаря структурным реформам, приватизации и осуществляемой экономической политике, адекватной происходящим изменениям, обычно становятся началом деятельности частного сектора, кото-

рый сталкивается с различными преградами, к числу которых можно отнести следующее:

– механизм поддержки и стимулирования предпринимательства не отличается достаточной гибкостью;

– не существует целостной и всесторонней стратегии по развитию предпринимательства на всех уровнях управления экономикой и с долгосрочной ориентацией;

– проекты международной технической помощи и займы для развития зачастую не достигают своей цели;

– институты, исследовательские организации, большие корпорации и их ассоциации не играют ведущей роли в оживлении и развитии предпринимательства;

– неадекватные навыки управления, маркетинга и бухгалтерского учета, недостаток профессионализма, плохое понимание рынка, нехватка консультативных услуг и информационных систем;

– медленный прогресс в правовой реформе, в том числе в реформе собственности и банкротства, высокие налоговые ставки, региональные экономические дисбалансы, антистимулирующая политика и бюрократические инструкции, унаследованные от прошлого;

– трудности в привлечении «ноу-хау» и инвестиций, неразвитая инфраструктура транспорта и коммуникаций, направленность предпринимательских способностей в основном на куплю-продажу, а зачастую перепродажу товаров, последствия прошлой изоляции от международного сообщества.

Задача каждой страны заключается в минимизации, а в конечном итоге ликвидации этих негативов и трудностей, в максимизации позитивных результатов предпринимательства, имея в виду не только выведение предпринимательства на цивилизованный уровень, но и увеличение его вклада в развитие национальной экономики. Только в этом случае и исходя из поставленной задачи целесообразно заниматься предпринимательством и развивать его на уровне как микро-, так и макроэкономики, соответственно, ожидать от него желаемых сдвигов и эффекта.

Как показывает сегодняшняя практика, предприниматель может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности – производство товаров, строительство, коммерческое посредничество, операции с ценными бумагами, консультативную и иную деятельность, не запрещенные законом. При этом формами предпринимательства могут быть частное и коллективное предпринимательство, осуществляемое на основе собственности граждан или имущества, полученного и используемого на доверительном (законом) основании. Успех во всех

видах предпринимательской деятельности зиждется, во-первых, на знании законов и правил бизнеса, во-вторых, ресурсовой обеспеченности дела, особенно касающегося сферы производства и строительства и в-третьих, ответственности в своих обязательствах и их полного исполнения. Без учета этих важнейших условий, не исключающих возможность и других, лучше не начинать предпринимательство и бизнес. Важно не забывать и то, что бизнес и предпринимательство – это не только успех, но и серьезный риск, причем не только для самого предпринимателя, но и связанных с ним хозяйствующих субъектов, партнеров.

3. РАЗГОСУДАРСТВЛЕНИЕ И ПРИВАТИЗАЦИЯ – ВАЖНЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И СОЗДАНИЯ КЛАССА СОБСТВЕННИКОВ

В Конституции Республики Узбекистан записано: «Основу экономики Узбекистана, направленной на развитие рыночных отношений, составляет собственность в ее различных формах». На ее основе в республике принят ряд законодательных актов, в частности законы «О собственности», «О предпринимательской деятельности», «О разгосударствлении и приватизации» и др. Эти законы стали ядром нормативно-правовой базы для создания многоукладной экономики и реализации Государственной программы разгосударствления и приватизации предприятий и других объектов экономики.

С учетом особенностей собственной модели перехода к рыночным отношениям в Узбекистане наработаны и нашли практическое применение собственные принципы приватизации и формирования многоукладной экономики, учитывающие специфику и местные особенности республики, среди которых в качестве наиболее важных можно выделить следующие.

Первая особенность. Узбекистан изначально отказался от идеи чековой приватизации, хотя зарубежные эксперты настойчиво предлагали ее, придавали этой идее привлекательность с акцентом на обеспечение социальной справедливости.

Вторая особенность – это обеспечение программного подхода и поэтапного осуществления процесса приватизации.

Из истории известно, что реформы, не поддержанные массами, осуществленные скоропалительно, обречены на провал. Мало положить в основу приватизации разумные принципы, нужно еще ее сделать действительно привлекательной для всех, чьи интересы она затрагивает.

Третья особенность – это сильные государственные гарантии при разгосударствлении и приватизации, включающие в себя систему льгот с четкой адресной ориентацией. Например, предоставление широкого круга налоговых льгот для малых и частных предприятий.

Четвертая особенность – приватизация осуществляется в комплексе с демонополизацией крупных управленческих структур путем выделения из их состава вспомогательных, параллельных и других производств и хозяйств.

4. СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА И ЧАСТНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Чтобы глубже понять необходимость и значение малого бизнеса и предпринимательства для национальной экономики Узбекистана необходимо рассмотреть опыт ведущих зарубежных стран. Во многих странах с развитой рыночной экономикой существует мощная правительственная поддержка «малой» экономики. Например, в Германии субсидии малым и средним предприятиям составляют около 4–5 млрд марок ежегодно.

В конгрессе США проблемами малого бизнеса и предпринимательства заняты два комитета, во главе которых стоит Администрация, имеющая, в каждом штате свои региональные отделения. Цель Администрации – поддержка и содействие развитию бизнеса и предпринимательства на государственном уровне.

Система государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Японии, с которой экономические отношения Узбекистана заметно развиваются в последние годы, строится на механизме балансировки интересов государственного и частного секторов экономики. Корпоративная система управления активизирует процесс участия малых и частных предприятий в кредитных отношениях.

Финансовая, кредитная и иная помощь государства, а также льготное налогообложение малых и частных предприятий одновременно сочетается с достаточно строгим контролем со стороны государства, не допускающим, во-первых, перехода границ законодательства предпринимательской деятельности, принятого в стране, и, во-вторых, – бесполезного «проедания» малыми предприятиями выделенных государством средств поддержки.

Необходимая поддержка предприятиям сферы бизнеса и предпринимательства оказывается и в Узбекистане, о чем свидетельствуют различные программы и законодательные акты, в частности, Закон Республики Узбекистан «О предпринимательстве и гарантиях деятель-

ности предпринимателей», введенный в действие постановлением Олий Мажлиса 14 апреля 1999 г.

Как известно, деятельность предприятий малого бизнеса осуществляется в диапазоне между предпринимательскими, в том числе производственными стремлениями и рыночным спросом. Именно последним предопределяется тактика и стратегия предпринимательства, обеспечение желаемого успеха. Вместе с тем, любое предприятие, независимо от формы собственности, размера и профиля деятельности не может рассчитывать на успех, не оценивая влияние внешней среды, не воспринимая правила «рыночной игры». То есть предприятия, прогнозируя и рассчитывая на успех, должны учитывать и возможные преграды, которые могут объективно или субъективно возникнуть на пути предпринимательства и бизнеса. Преодоление этих преград и минимизация риска – важная задача предприятий сферы бизнеса и предпринимательства, которая во многом решается благодаря использованию современного менеджмента, маркетинга и бизнес-планирования.

Но все эти инструменты организации и управления деятельности не только малых, но и больших предприятий могут остаться на уровне желаемого пока их руководители и особенно менеджеры не поймут до конца целевую функцию, т.е. для чего создано данное предприятие и какова его стратегия в будущем. Именно исходя из этого, решаются многие вопросы как текущей деятельности предприятий малого бизнеса, так и их финансовой поддержки в перспективе. Поэтому малые предприятия сегодня нуждаются в квалифицированных кадрах, умеющих не только правильно организовать текущую деятельность, но и строить эффективные связи с партнерами и другими хозяйствующими субъектами, играющими не последнюю роль в условиях рыночной конкуренции.

Малые предприятия в реальной экономике выполняют разнообразные функции. Они, как правило, специализируются на изготовлении отдельных узлов и деталей, а крупные – ведут сборку изделий. Иногда малые предприятия осуществляют промежуточную сборку. Например, фирма «SAAB», являющаяся одной из крупнейших фирм по производству авиационных двигателей, имеет около 4500 отделений, которые делают различные детали.

В Узбекистане малые предприятия скорее ориентированы на производство потребительских товаров или посредническую деятельность, чем выступают в роли подразделений крупных предприятий по западному образцу. Поэтому в наших условиях важна переориентация деятельности малых предприятий на усиление их роли в структурных преобразованиях экономики и в повышении промышленного потенциала страны.

Дополнительные задачи государства в этом заключаются в организации инфраструктуры с функционирующей системой телекоммуникаций, коммунальных услуг, транспорта, хорошей системой подготовки кадров. Малые предприятия должны иметь сильную технологическую базу и быть связаны с научными центрами. Новые технологии способствуют улучшению деятельности предприятий МБ в аспекте дизайна, производительности и качества. При этом задача заключается не просто в уменьшенном переносе на малые предприятия технологии с больших предприятий, а в их освоении и развитии.

При реализации вышеуказанных задач необходимо соблюдать баланс между участием государства и привлечением в экономику частного бизнеса. Поскольку частный бизнес не обладает достаточной мощью, то перед государством стоит задача по его развитию.

5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Предприятия малого бизнеса и предпринимательства, собственно как и другие, действуют в рамках, с одной стороны, инфраструктуры государственной политики и бизнеса, а с другой – спроса и предложения. В том и другом случаях основу деятельности предприятий составляют люди, т.е. человеческие ресурсы. Не случайно известные ученые-экономисты определили человека в качестве главной производительной силы общества.

Но, речь в данном случае идет не о конкретных людях или человеческих ресурсах в качестве производительной силы, а скорее об управленческих кадрах и, в первую очередь, о корпусе малых предприятий, предпринимательском корпусе, наделенным правом управления коллективом и призванных организовать производственно – предпринимательскую деятельность в соответствии с современными требованиями рыночной экономики.

Дело в том, что предприятиям сегодня необходима инфраструктура, ориентированная на специфику малого бизнеса и предпринимательства. Это – банки, биржи, аудиторские и страховые компании, информационные центры, коммерческие центры по обеспечению материальными ресурсами, лизинговые фирмы и т. д. Но еще важнее, чтобы руководители предприятий владели основами современного менеджмента, маркетинга и бизнес-стратегии, умели читать баланс предприятия, хорошо знали нормативно-правовую основу хозяйственной

деятельности, что, в свою очередь, позволило бы им иметь дело с указанными и другими институтами и эффективно решать возникающее проблемы и задачи развития производства.

Необходимо подчеркнуть, что особенность нынешнего этапа экономического развития, характеризуется переходом от интеграции органов управления и управленческой деятельности к интеграции непосредственно самого производства. То есть механизм управления во всех сферах, в том числе в сфере бизнеса и предпринимательства приближен непосредственно к производству, к ресурсам – материальным, трудовым, финансовым, инвестиционным и т. д.

В этих условиях ощущается определенная нехватка управленческого опыта в осуществлении радикальных изменений, поскольку научный менеджмент в сфере предпринимательства не требовался при прежней командно-административной системе. Поэтому сегодня назрела необходимость совершенствования механизма управления малыми предприятиями на базе современных достижений науки менеджмента, а также реализации качественных программ периодического тренинга владельцев и работников предприятия сферы бизнеса и предпринимательства.

Однако такое обучение и переобучение не всегда и не всеми руководителями предприятия воспринимается как необходимость и предпосылка достижения желаемого успеха. Немалая их часть воспринимают предпринимательство и бизнес в основном как прибыльное дело, забывая о том, что прибыльность и другие успехи не исключают, а напротив, предполагают и базируются прежде всего на знаниях, на достижениях современного менеджмента. Чем «богаче» научная основа, чем больше механизм управления опирается на достижения науки и передовой практики, тем выше эффективность управления как системы и наоборот.

Вывод

1. Роль и потенциал малого бизнеса и предпринимательства в условиях рынка значительны. Малые предприятия имеют определенные преимущества в создании рабочих мест по сравнению с крупными предприятиями. Они более гибки, легко управляемы и быстрее улавливают рыночный спрос. Кроме того, на мелких предприятиях новые рабочие места дешевле, менее капиталоемки и обычно создаются за более короткий период времени.
2. Развитие малого бизнеса ведет к увеличению совокупных доходов не только в силу увеличения занятости, но и в силу роста совокупного спроса во всех секторах экономики, включая и крупные предприятия. Другими словами, рост совокупного дохода в результате де-

ятельности малого бизнеса вследствие мультипликативного эффекта больше, чем добавленная стоимость этих предприятий.

3. Малый бизнес и предпринимательство способствуют улучшению конкурентоспособности отечественных товаров на внешнем и внутреннем рынках, расширению экспорта при благоприятной ситуации, что не только повышает потенциал бизнеса, но и всей национальной экономики. Расширяя производство ранее импортируемых товаров и предлагая их на внутреннем рынке, мелкие предприятия, с одной стороны, замещают импорт местным производством, а с другой стороны, стимулируют экспорт.
4. Как правило, малые предприятия более мобильны, смелее создают новые виды товаров и услуг, что стимулирует инновации в течение короткого периода времени. Через улучшение качества продукции и снижение издержек и цен малые предприятия положительно влияют на создание конкурентной среды на внутреннем рынке. Это особенно важно для переходной экономики, которая отличается от прежней тем, что в условиях плановой экономики предприятия получали ресурсы из государственного «кармана» и почти всегда были монополистами.
5. Развитие и рост рентабельности малого бизнеса увеличивает налоговые поступления в бюджет. Увеличение государственных доходов, в свою очередь увеличивает возможности государства по улучшению социальной политики и развитию человеческого капитала. И, наконец, успешное функционирование малого сектора экономики, особенно негосударственной его части, служит хорошей моделью для саморазвития.

Ключевые термины:

предпринимательство, его роль и место в рыночной экономике, предприниматель, тактика и стратегия предпринимательства, приватизация и ее особенности, система государственной поддержки предпринимательства, механизм управления малым предприятием и его особенности.

Контрольные вопросы и задания

1. *В чем сущность понятий «предпринимательство», «предприниматель»?*
2. *Какова роль и место предпринимательства в рыночной экономике?*
3. *В чем особенности функционирования малых предприятий?*
4. *Каковы основные преграды в деятельности частного сектора?*
5. *Укажите особенности приватизации и формирования многоукладной экономики в Узбекистане.*
6. *Каковы особенности системы государственной поддержки малого бизнеса в развитых странах?*
7. *Перечислите основные пути совершенствования механизма управления предприятий малого бизнеса и предпринимательства в современных условиях.*

ГЛАВА 8 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РЫЧАГ МЕНЕДЖМЕНТА

1. *Объективная необходимость бизнес-планирования*
2. *Бизнес-планирование – основа управления предприятием*
3. *Бизнес-план как внешний документ*
4. *Структура бизнес-плана*
5. *Продукция и рынок сбыта*
6. *Конкуренция и маркетинг*
7. *Производство и финансы*
8. *Оценка риска и страхование*

1. ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Многие предприятия уже разрабатывают бизнес-планы, т. к. их требуют государственные органы, коммерческие банки, кредиторы, инвесторы как реальный документ, гарант предстоящих действий потенциальных заемщиков. С другой стороны, в современную экономику приходят новые предприниматели, не опытные, которые ранее не руководили предприятиями и недостаточно представляют весь круг ожидающих их проблем.

Новая хозяйственная среда совершенно по иному ставит задачи перед планированием на уровне предприятия. В условиях рынка планирование на уровне предприятия по своим целям, содержанию и организации существенно отличается от планирования, применявшегося ранее в условиях тоталитаризма. Необходимость использования планирования нового качества возникла как ответ на изменяющиеся условия деятельности предприятий в рыночной экономике. При этом широкое распространение получило стратегическое планирование, как процесс разработки генеральных программ действий, формулирующих главные цели предприятия и выявляющих основные пути и ресурсы для их достижения.

При этом необходимо учитывать, что в конкуренции решающую роль играет знание и учет разработки новых технологий и новой продукции. Предприниматель должен сосредоточить свое внимание на анализе внешней окружающей среды и вырабатывать долгосрочную концепцию и стратегию развития своего предприятия, связывая свой успех с тем, насколько удачно оно сможет приспособиться к

внешнему окружению: экономическому, научно-техническому, социально-политическому и т. д.

В результате возникает необходимость иметь плановый документ, в котором отражались бы основные составляющие всех видов планов и который обладал бы достаточно широким спектром возможного применения. В качестве такого документа и выступает бизнес-план.

Бизнес-план необходим еще больше на малых предприятиях, так как он может быть вообще единственным формальным плановым документом предприятия.

С переходом на рыночные отношения планирование не исчезает — ликвидируется директивный командный характер плана, но одновременно возрастает его значимость как инструмента, обеспечивающего целенаправленное решение актуальных задач предприятия. Как показывает зарубежный опыт, основным плановым документом предприятия в рыночной экономике является бизнес-план.

Назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы помочь предпринимателям и экономистам решать четыре основные задачи:

1. Изучить емкость и перспективы развития будущего рынка сбыта.

2. Оценить те затраты, которые будут необходимы для изготовления и сбыта нужной этому рынку продукции.

3. Обнаружить всевозможные «подводные камни», подстерегающие новое дело в первые годы его реализации.

4. Обнаружить те сигналы, те показатели, по которым можно будет регулярно определять — идет ли дело на подъем или катится к развалу.

Бизнес-план используется независимо от масштабов, сферы деятельности и организационно-правовой формы предприятия. Бизнес-план может применяться как для решения внутренних задач, связанных с управлением предприятия, так и внешних, обусловленных установлением контактов и взаимоотношений с другими фирмами и корпорациями и т. д.

2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ — ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Бизнес-план — это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Бизнес-план предусматривает решение таких вопросов, стоящих перед предприятием, как оценка его текущего

состояния, выявление сильных и слабых сторон предпринимателей, формулирование целей этой деятельности на планируемый период.

Бизнес-план дает представление о развитии производства и организации производственной деятельности, о способах продвижения товара на рынок, прогнозирует цены, будущую прибыль предприятия.

Бизнес-план начинает работать еще до своего появления на свет. Сам процесс составления бизнес-плана, детальный анализ, который предшествует его написанию, заставляет руководство предприятия непредвзято и беспристрастно рассмотреть планируемую деятельность во всех ее деталях.

Проработанный бизнес-план представляет собой рабочий инструмент, с помощью которого осуществляется управление и контроль деятельности предприятия. На основе бизнес-плана реализуется конкретная производственная, маркетинговая, техническая, финансовая, кадровая политика предпринимательской деятельности.

Бизнес-план помогает руководству предприятия предупредить и достойно встретить многие неизбежные трудности, выявить их причины и найти пути их устранения.

С бизнес-планом необходимо ознакомить также сотрудников фирмы, что даст возможность им четче понять свои задачи и активно участвовать в развитии творческого подхода к решению проблем предприятия.

3. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ВНЕШНИЙ ДОКУМЕНТ

Бизнес-план является не только внутренним документом предприятия – он используется также и при установлении или расширении контактов с партнерами.

Прежде всего бизнес-план может помочь решить проблему финансирования. Будучи представленным в банк, либо в инвестиционный фонд, либо другому возможному инвестору, бизнес-план должен убедить потенциального заимодавца в том, что учредителем или руководством предприятия найдены привлекательные возможности предпринимательской деятельности и что есть последовательная и реалистичная программа проведения предпринимательской идеи в жизнь.

Партнеры предприятия прежде чем установить взаимоотношения с ним, смогут с помощью бизнес-плана убедиться в наличии шансов на коммерческий успех и обеспечение высокого уровня прибыльности и платежеспособности.

Партнерами могут быть:

– поставщики сырья, материалов, топлива, оборудования;

– посредники в реализации продукции предприятия,

– предприятия или организации, с которыми предполагается осуществлять кооперирование научно-технической, производственной, инвестиционной и иной деятельности;

– возможные спонсоры предприятия.

Бизнес-план может быть использован как рекламный материал или документ, представляющий предпринимателя, руководителей предприятия и их деятельность.

Содержание и внешний вид бизнес-плана, особенно вновь создаваемых предприятий, обычно является основой для оценки уровня компетенции руководства предприятия. Бизнес-план должен быть функционален, понятен и прост в использовании.

Бизнес-план составляется владельцем предприятия, который при необходимости может привлечь экспертов и консультантов, но с обязательным личным участием предпринимателя.

Бизнес-план должен:

– быть составлен предельно ясно и точно и потому требует тщательной проработки;

– давать ясное представление о том, как будет функционировать предприятие и какое место оно займет на рынке;

– четко очерчивать все производственные характеристики будущего предприятия;

– детально описывать схему его функционирования;

– раскрывать принципы и методы руководства предприятием;

– представлять собой программу управления финансами, без которой невозможно начать дело и обеспечить его рентабельность;

– показывать перспективы деятельности развития производства инвесторам и кредиторам.

При составлении бизнес-плана используется статистическая, бухгалтерская и другая информация, которая должна подтверждаться ссылкой на первоисточник.

Бизнес-план составляется, как правило, на несколько лет вперед, а затем может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости, но не реже, чем раз в год.

4. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

Предпринимателям следует знать, что нет единого рецепта, не существует жестко регламентированной формы и структуры составления бизнес-плана, нормативных и стандартных, приемлемых для всех случаев видов этого документа. В то же время при значительных вне-

шних отличиях бизнес-планов друг от друга, содержание их практически совпадает. Они отвечают, как правило, на одни и те же вопросы.

Структура бизнес-плана, принятая настоящей методикой, предусматривает в нем следующие разделы:

1. Резюме.
2. Продукция и рынок сбыта.
3. Конкуренция и маркетинг.
4. Производство.
5. Организация, управление, кадры.
6. Финансы.
7. Оценка риска и страхование.

Объем бизнес-плана, степень детализации содержания его разделов в значительной степени определяются конкретными особенностями предприятия, его масштабом, видами деятельности, организационно-правовой формой, организационным состоянием (вновь создаваемое или действующее предприятие).

Итак, в разделе *Резюме* максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что собственно руководители предприятия делают и собираются сделать и за счет чего осуществляются или будут осуществляться эти действия.

Основная цель раздела — дать обзор делового предложения, способный привлечь внимание читателя, стимулировать его к дальнейшему рассмотрению документа.

Объем резюме не должен составлять более четырех машинописных страниц, а написано оно должно быть так просто и лаконично с минимальным количеством специальных терминов, чтобы понял каждый, кто прочтет данный документ.

Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам. Если целью бизнес-плана является получение инвестиций, то указывается, как будут использован полученный капитал, срок, в течение которого предприятие сможет гарантировано вернуть кредит, форма, в которой инвестор получит желаемую отдачу от вложенного капитала.

5. ПРОДУКЦИЯ И РЫНОК СБЫТА

В разделе «продукция и рынок сбыта» представляется четкое описание видов продукции (услуг), которые предлагаются или будут предложены предприятием на рынок. Даются абсолютно все сведения о товаре, делается акцент на его «неповторимость» или «исключительные достоинства», которые видятся составителям бизнес-плана. Осве-

щаются потребности, удовлетворяемые товаром. Основной информацией, характеризующей потребности являются:

– наименование товара;

– назначение товара, потребность, удовлетворяемая товаром, полезный эффект, т.е. ради чего товар покупается. Например, для фотоаппарата – это резкость снимков, для автомобиля – грузоподъемность, скорость и т. д.

Делается описание нового товара – соответствует ли этот товар требованиям «рыночной новизны», поднимает ли на новую качественную ступень удовлетворение обычной, известной потребности (автомобиль «Матиз» вместо «Тико») и т. д.

Для новых товаров особенно важно оценить себестоимость и прибыль, приносимую единицей продукции. Сравнение его с другими товарами, патентные права предприятия – патенты на изобретения или другие объекты правовой охраны, которые могут препятствовать вторжению конкурентов на рынок предприятия. Указывается наличие лицензий на эти объекты, а также на «ноу-хау».

Приводятся основные показатели, характеризующие экспорт: страна, объем продаж, валютная выручка.

Приводятся основные направления совершенствования продукции.

Этот раздел бизнес-плана должен дать ответы на вопросы: кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия. Информация раздела должна подкреплять утверждение о том, что предприятие сможет рассчитывать на определенную нишу рынка в условиях конкуренции. Раздел является наиболее трудным для разработки. Необходимо проявлять реализм, чтобы не подорвать доверие к предприятию и его руководству. Основу содержания раздела составляют результаты исследования рынка.

Исследование рынка включает в себя основные направления, которые должны найти отражение в бизнес-плане – изучение и сегментация потребителей, замер спроса и отбор целевых рынков – оценка численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и замер спроса на основе этих данных позволяют осуществить отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов («целевых рынков»).

Перспективным считается сегмент, в котором находится примерно 20% покупателей данного рынка, приобретающих 80% товара данного предприятия.

Изучается престиж предприятия, взаимоотношения с конкурентами, гибкость производственной и сбытовой программы и т. д.

Освещаются основные показатели рынка и объема продаж, характеризуются такие показатели целевого рынка, как емкость, доля пред-

приятия, эластичность спроса. Прогнозируется рост рынка и изменение доли по мере роста на 3—5 лет.

Прогнозирование развития рынка — это прежде всего прогнозирование спроса. В бизнес-плане целесообразно привести данные о прогнозировании спроса на продукцию предприятия на 3—5 лет. Для прогнозирования спроса товаров анализируются:

— динамика численности населения;
— потребление товара на душу населения;
— динамика доходов населения;
— динамика покупательной способности.

Одним из основных показателей, связанных с прогнозом развития рынка является прогноз объемов продаж и анализ цен на продукцию.

Для новых рынков учитываются также возможности новых торговых агентов и посредников и влияние конкуренции на новых рынках по сравнению со старыми.

6. КОНКУРЕНЦИЯ И МАРКЕТИНГ

В этом разделе необходимо обосновывать выбор тактики конкуренции предприятия в условиях конкретного рынка. Необходимо установить, кто ваши конкуренты и что они из себя представляют. Что они производят, качество продукции, примерные цены и условия продаж. Содержательное исследование деятельности конкурентов. Детальный анализ деятельности конкурентов необходимо проводить систематически, поскольку рынки находятся в постоянном изменении.

При разработке бизнес-плана должны быть реалистично оценены сильные и слабые стороны конкурентов. Для этого приведите краткие, но ясные сведения о них:

— какая из фирм-конкурентов расположена по соседству?
— почему вы считаете, что ее продукция конкурирует с вашей?
— объемы продаж конкурентов;
— особенности товаров конкурентов;
— уровень известности продукции конкурентов;
— внешнее оформление и характерные особенности упаковки;
— патентная защита продукции конкурентов;
— методы организации сбыта, используемые конкурентами;
— организация сервисного обслуживания;
— используемая конкурентами технология производства;
— меры конкурентов по стимулированию сбыта;
— финансовое положение конкурентов: их ресурсы, себестоимость продукции, прибыльность, тенденции развития этих показателей.

Далее приводятся сравнительные численные оценки конкурентоспособности продукции и эффективность деятельности конкурентов и предприятия — разработчика бизнес-плана.

В данном разделе бизнес-плана показывается, что предприятие способно довести свой продукт до потребителя, а также ответить на вопрос: благодаря каким маркетинговым действиям предприятия потребители будут покупать его продукцию. Здесь также обосновываются:

— стратегия маркетинга;

— составляющие комплексы маркетинга (товарная и ценовая политика, организация сбыта, формирование спроса и стимулирование сбыта);

— затраты на маркетинг.

Каждый из указанных маркетинговых функций соответственно и детально расписываются. Например, при описании товарной политики говорится об ассортименте товара, его упаковке, выпуске новых товаров, о сервисном обслуживании и т. д., о факторах и методах ценовой политики, о льготных ценах. При описании организации сбыта говорится о системе товародвижения, каналах распространения товара и т.д.

При описании затрат на маркетинг приводятся размеры затрат на маркетинг за три предыдущих года и на ближайшие 3—5 лет.

7. ПРОИЗВОДСТВО И ФИНАНСЫ

Данный раздел должен дать полное представление о предприятии, его мощности, объеме выпуска продукции и показать, что предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством. Для эффективного выполнения поставленной перед предприятием задачи разработчик бизнес-плана должен написать о наличии долгосрочных активов (земля и основные фонды), технологии производства, о его соответствии современным требованиям и т. д., о контроле производственного процесса, о кооперировании, о материальном обеспечении производства, об охране окружающей среды, где необходимо привести данные об оценке воздействия на атмосферу, водные ресурсы и т. д.

Кроме того, необходимо описать взаимоотношения с государством и правоохранительными службами, отметив, что предприятие неукоснительно выполняет все нормативные предписания.

В разделе также обобщаются материалы предыдущих разделов, и результаты представляются в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей.

Раздел объединяет три направления:

– финансовые результаты деятельности предприятия;

– планирование основных финансовых показателей;

– стратегия финансирования.

При описании этих направлений указывается наличие отчетных финансовых документов:

– балансовый отчет;

– отчет о прибылях и убытках;

– отчет об источниках и использовании фондов. Даются примеры заполнения тех или иных документов.

Дается анализ основных показателей финансового положения, планирование основных финансовых показателей, где указываются плановые документы, объемы продаж.

В стратегию финансирования разработчик бизнес-плана обязан включить следующую информацию:

– объем, источники, направления использования инвестиций;

– производственные издержки;

– коммерческая эффективность инвестиционного проекта;

– бюджетная и экономическая эффективность инвестиционного проекта;

– портфельные инвестиции.

8. ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ

Функционирование предприятия в условиях рыночной экономики неизбежно связано с риском, вызываемым как неопределенностью будущих условий работы, так и возможными ошибочными решениями, принимаемыми руководством предприятия.

Вопросы, связанные с риском в деятельности предприятия, интересуют как работников предприятия, так и его акционеров, инвесторов, поставщиков, потребителей.

В связи с этим в бизнес-плане должен быть представлен доскональный анализ возможных рисковых ситуаций, меры по уменьшению и компенсации рисков.

Слабое отражение в бизнес-плане вопросов риска в деятельности предприятия воспринимается обычно как свидетельство низкого уровня проработки данного документа.

Далее в этом разделе освещаются вопросы анализа риска в деятельности предприятия, страхования рисков, где дается примерная форма-таблица с показателями страхования риска – страхование имущества, транспортных средств, невозврата кредитов и т. д.

Вывод

1. Бизнес-план – это плановый документ, в котором отражаются основные составляющие всех видов планов и который обладает достаточно широким спектром возможного применения.
2. Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Бизнес-план предусматривает решение таких вопросов, стоящих перед предприятием, как оценка его текущего состояния, выявление сильных и слабых сторон предпринимателей, формулирование целей этой деятельности на планируемый период.
3. Бизнес-план является не только внутренним документом предприятия, он используется также и при установлении или расширении контактов с партнерами.
4. Бизнес-план составляется владельцем предприятия, который при необходимости может привлечь экспертов и консультантов, но с обязательным личным участием предпринимателя.
5. При составлении бизнес-плана используется статистическая, бухгалтерская и другая информация, которая должна подтверждаться ссылкой на первоисточник.
6. Бизнес-план составляется на несколько лет вперед, а затем может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости, но не реже, чем раз в год.
7. Структура бизнес-плана предусматривает в нем следующие разделы: резюме, продукция и рынок сбыта, конкуренция и маркетинг, производство, организация, управление, кадры, финансы, оценка риска и страхование.

Ключевые термины:

бизнес-план, задачи бизнес-плана, бизнес-планирование, партнеры, структура бизнес-плана: резюме, продукция и рынок сбыта, конкуренция и маркетинг, производство, организация, управление, кадры, финансы, оценка риска и страхование.

Контрольные вопросы и задания

1. *Какова объективная необходимость бизнес-планирования?*
2. *Перечислите основные задачи бизнес-плана.*
3. *Что представляет бизнес-планирование как основа управления предприятием?*
4. *Перечислите основные требования к бизнес-плану.*
5. *Какова структура бизнес-плана?*
6. *Что представляет собой раздел «продукция и рынок сбыта»?*
7. *Какие сильные и слабые стороны конкурентов учитываются при разработке бизнес-плана?*
8. *Какие направления объединяются в разделе «производство и финансы»?*

ГЛАВА 9 УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

1. Понятие и структура коллектива
2. Управление производственным коллективом
3. Уровни управления производственным коллективом

1. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА КОЛЛЕКТИВА

Производственный коллектив – это организованная группа работников, сформированная для достижения комплекса производственных целей, деятельность которой осуществляется под руководством специалистов-менеджеров. Производственный коллектив характеризуется единством целей, сознательной дисциплиной, отношениями сотрудничества и взаимопомощи. Деятельность производственного коллектива сознательно корректируется для достижения общих целей. Единство целей является важнейшей чертой коллектива. Цели производственного коллектива вытекают из общественных потребностей и интересов: цели деятельности коллектива ясны и понятны всем его членам, они становятся стремлением каждого, их единство сплачивает коллектив. Из единства целей и норм формируется единство воли коллектива, сознательная дисциплина его членов, в основе сознательной дисциплины лежат сознание общественного долга, чувство ответственности за порученное дело перед членами коллектива. Только при наличии высокой дисциплины возможна целенаправленная деятельность коллектива, высокая производительность труда. Сотрудничество и взаимопомощь также являются неотъемлемыми признаками коллектива.

Коллектив – это не простая механическая совокупность людей, а сложное структурное образование с многочисленными внешними и внутренними связями, официальными и неофициальными отношениями. Каждый коллектив имеет свои особенности.

Структура производственного коллектива может быть формальной и неформальной. Неформальные структуры существуют в формальных структурах, за исключением, быть может, очень маленьких. Говоря о производственном коллективе, нужно иметь в виду формальную структуру.

Формальная, или функциональная, структура отражает сложившееся в коллективе разделение труда в зависимости от деловых и других качеств, рассматривается по признаку распределения обязанностей,

закрепленных административно в приказах, и положениях, инструкциях. Формальная структура характеризуется перечнем обязанностей и регламента их выполнения для каждого члена коллектива. Взаимодействие работников между собой должно осуществляться в соответствии с установленными правилами.

Неформальная, или социально-психологическая, структура выражает неофициальные отношения, которые складываются на основе личных симпатий и антипатий, общности интересов, сходства характеров, общественного признания и авторитета. Она формируется под решающим воздействием психических и нравственных свойств людей.

Социально-демографическая структура отражает состав коллектива по возрасту, полу, национальности и иным признакам; профессионально-квалификационная — по уровню профессиональной подготовки и квалификации.

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Для того чтобы производственный коллектив смог добиться своих целей, должно быть вертикальное разделение труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для любого производственного коллектива. Однако в малых производственных коллективах часто не имеется четко выделенной группы управляющих. Например, в небольшой мастерской по ремонту часов, управляемой двумя-тремя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупки запчастей, другой — выписывать документы. Через неделю или месяц функции их могут поменяться. Но оба они также выполняют и неуправленческие функции. Ни один из них не считает другого хозяином или управляющим. Хотя управленческие функции и не выделены четко, они выполняются.

В больших производственных коллективах, в которых людям сложнее ориентироваться, что, когда и как делать, от кого непосредственно принимать указания, работа по управлению должна быть отделена от неуправленческой работы, т. е. должны быть руководители (менеджеры) с четко определенным кругом обязанностей и ответственности.

Управленческая работа по своей сути сильно отличается от неуправленческой. Работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой директора предприятия, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Токари, слесари, например, овладев техникой изготовления какой-либо детали на своем станке, верстаке, могут в течение длительного времени заниматься этой операцией; ин-

женеры и программисты порой затрачивают месяцы на разработку изделия или компьютерной программы; торговцы большую часть жизни продают один и тот же вид продукции. Для руководителя же характерны кратковременность и разнообразие осуществляемой деятельности. По данным американского исследователя Геста, мастера выполняют в среднем 583 различные операции по управлению в день.

Управление коллективом — это выполнение определенных управленческих функций: планирования, организации, стимулирования, регулирования, принятия решений, учета и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели производственного коллектива. Все руководители выполняют эти функции и одновременно выступают в роли обработчика информации, лидера, лица, принимающего решения.

Чтобы добиться своей цели, коллектив должен работать производительно и эффективно. Производительность, т. е. относительная эффективность производственного коллектива, имеет количественное выражение. Она определяется как количество единиц выхода, деленное на количество входа. Важным элементом производительности является также качество продукции.

Успешное управление коллективом предполагает добросовестное, качественное выполнение всех функций управления в комплексе.

3. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Хотя руководители крупных предприятий выполняют определенные функции, это не значит, что они заняты одной и той же работой. На достаточно крупных предприятиях для четкого разграничения работы руководителей необходимо разделить также объем управленческой работы.

Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений (например, на многих предприятиях имеются начальники планового отдела, технического отдела, отдела главного механика, службы маркетинга). А чтобы предприятие, на котором произошло горизонтальное разделение труда для выполнения производственных работ, смогло добиться успеха в своей деятельности, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована.

Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою оче-

редь, координируют работу руководителей низшего звена. Такое вертикальное разделение труда образует уровни управления.

Независимо от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории: руководителей (управляющих) низового звена, среднего звена и высшего звена.

По Т. Парсону, руководители низового звена (технический уровень) находятся непосредственно над рабочими и другими работниками и занимаются в основном ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы производственного коллектива (осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения информацией о правильности выполнения этих заданий, отвечают за использование выделенных им ресурсов, таких, как сырье и оборудование). Типичными должностями руководителей низового звена управления являются мастер, мастер смены, старшина, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Работа руководителя низового звена напряженная и наполнена разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задаче к другой.

Руководитель среднего звена (управленческий уровень) координирует и контролирует работу руководителей низового звена. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), завкафедрой (в колледже), управляющий сбытом по региону, директор филиала, начальник цеха и т. д.

Некоторые организации представляют своим руководителям большие полномочия, в результате их деятельность в определяющей степени сходна с деятельностью руководителей высшего звена управления: определение проблемы, разработка творческих предложений, принятие управленческих решений. Например, деятельность начальника производственного отдела на промышленном предприятии включает координацию работы руководителей низового звена управления ею, анализ данных о производстве продукции и взаимодействие с инженерами и другими начальниками отделов по разработке новой продукции.

Руководители среднего звена выступают как бы посредниками между руководителями высшего и низшего звеньев. Они подготавливают информацию руководителям высшего звена для принятия управленческих решений. Большая часть рабочего времени у руководи-

телей среднего звена затрачивается на устное общение с руководителями всех звеньев.

Руководители высшего звена представляют собой высший организационный (институционный) уровень. Они малочисленны, даже в крупных организациях их всего несколько человек.

Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатели совета директоров, президенты, вице-президенты корпораций. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей — с министрами, а в университете — с ректорами.

Руководители на институционном уровне заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом. Они отвечают за принятие важнейших решений для организации.

Сильные личности высшего звена накладывают отпечаток на весь облик компании. Успешно действующие руководители высшего звена в крупных организациях ценятся очень высоко, а их труд хорошо оплачивается.

Но велики и тяготы такого поста; объем работы, которую приходится выполнять руководителю высшего звена в течение дня, огромен, а темп, с которым она должна быть выполнена, очень напряженный.

Основной причиной напряженного темпа и огромного объема работы является то, что работа руководителя высшего звена не имеет четкого завершения. Обычной для руководителя высшего звена является продолжительность рабочей недели 60—80 часов.

Вывод

1. Производственный коллектив — это организованная группа работников, сформированная для достижения комплекса производственных целей, деятельность которой осуществляется под руководством специалистов-менеджеров.
2. Структура производственного коллектива может быть формальной и неформальной.
3. Успешное управление коллективом предполагает добросовестное, качественное выполнение всех функций управления в комплексе.
4. Независимо от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории: руководителей (управляющих) низового звена, среднего звена и высшего звена.

Ключевые термины:

производственный коллектив, структура производственного коллектива, формальные и неформальные структуры, управление производственным коллективом, уровни управления коллективом: руководители низового, среднего и высшего звена.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под производственным коллективом?*
2. *Какой может быть структура производственного коллектива?*
3. *Какую роль играет управление в деятельности производственного коллектива?*
4. *Управление коллективом — это выполнение каких управленческих функций?*
5. *Определите традиционные категории управления.*
6. *Какова сущность деятельности руководителя низового звена?*
7. *Охарактеризуйте деятельность руководителя среднего звена.*
8. *Какую работу выполняют руководители высшего звена?*

ГЛАВА 10 ПРЕДПРИЯТИЕ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

1. *Задачи предприятия*
2. *Создание предприятия и порядок его регистрации*
3. *Имущество предприятия*
4. *Хозяйственный механизм предприятия, его формирование и развитие*

1. ЗАДАЧИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги.

Предприятия различаются по виду собственности:

– основанные на собственности граждан: частные, семейные предприятия;

– основанные на коллективной собственности: коллективные; производственные кооперативы; предприятия, принадлежащие кооперативу; предприятия, созданные в форме акционерного общества или иного хозяйственного общества и товарищества либо общественной организации; предприятия религиозной организации.

– основанные на государственной собственности.

Создаются также совместные предприятия, основанные на объединении имущества его учредителей, пользующихся правами юридического лица. В числе учредителей совместного предприятия могут быть иностранные юридические лица и граждане. В зависимости от хозяйственного оборота и численности работников (без учета форм собственности) предприятия подразделяются на крупные или малые. Особенности создания малых предприятий и их деятельность устанавливаются законодательством. Возможны и другие виды предприятий, в том числе арендные. Предприятия могут на добровольных началах объединяться в союзы, хозяйственные ассоциации, концерны и другие объединения. Тогда на эти объединения возлагается централизованное выполнение отдельных производственно-хозяйственных и других функций.

Предприятие осуществляет свою деятельность в промышленности, сельском хозяйстве, строительстве, на транспорте, в связи, науке, торговле, материально-техническом снабжении, сфере услуг и других от-

раслях экономики. Оно может заниматься одновременно несколькими видами деятельности: аграрно-промышленной, промышленно-торговой, промышленно-строительной, научно-производственной и др. С этой целью предприятие нанимает работников, приобретает машины и оборудование, сырье и материалы, организует производственный процесс, осуществляет простое и расширенное воспроизводство основных фондов, производство потребительских товаров и оказывает платные услуги населению. Предприятие владеет, пользуется и распоряжается собственностью, имеет самостоятельный баланс, законченную систему учета и отчетности с выявлением результатов производственно-хозяйственной деятельности – прибыли и убытков. Деятельность предприятия осуществляется исходя из спроса на продукцию, работы, услуги. Основу деятельности составляют хозяйственные договоры с потребителями и покупателями. Предприятие выполняет работы и поставки для государственных нужд на договорной основе. На предприятиях всех видов основным обобщающим показателем финансовых результатов деятельности является прибыль. После уплаты налогов и выполнения обязательств перед государственными и местными бюджетами, банками и вышестоящими органами остающаяся часть прибыли (чистая прибыль) поступает в распоряжение предприятия и служит источником его жизнедеятельности, производственного и социального развития. Предприятие несет всю полноту имущественной ответственности за результаты своей деятельности.

В условиях разнообразия форм собственности государство не отвечает по обязательствам предприятия, а предприятие не отвечает по обязательствам государства, а также других предприятий, организаций и учреждений.

Предприятие действует на принципах полного хозяйственного расчета и самофинансирования. Производственная социальная деятельность предприятия и оплата труда осуществляется за счет заработанных трудовым коллективом средств.

Предприятие из выручки, полученной от реализации продукции (работ, услуг), возмещает свои материальные затраты.

Трудовой коллектив, являясь полноправным хозяином на предприятии, самостоятельно решает все вопросы производственного и социального развития. Достижения и потери в работе предприятия непосредственно сказываются на уровне чистой прибыли предприятия, благополучия каждого работника.

Предприятие, обеспечивающее производство и реализацию на рынке лучшей продукции (услуг с меньшими издержками, получает большую прибыль и преимущества в своем производственном и социаль-

ном развитии и оплате труда работников. Кто трудится эффективно, выпускает продукцию, нужную потребителю и обществу, причем продукцию высокого качества, кто постоянно ищет пути для сокращения затрат, удешевляет продукцию, тот получает хорошие прибыли, хорошую зарплату, располагает возможностями для улучшения условий труда и жизни.

Рынок остро ставит вопрос о тех, кто годами топчется на месте, не думает об эффективности производства, о выпуске нужной потребителю продукции; чьи дела ведутся бесхозяйственно, безответственно; кто не дисциплинирован; неорганизован. Кто трудится хорошо и готов трудиться еще лучше, рынок предоставляет широкие возможности для проявления таланта, инициативы, творчества. Рынок поощряет творческий производительный, эффективный труд и наказывает рублем нерадивых работников.

Главная задача предприятия – удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах и услугах с высокими потребительскими свойствам и качеством при минимальных затратах, обеспечение на этой основе роста благосостояния всего коллектива и его членов, удовлетворение интересов собственника имущества, предприятия. Для осуществления этой задачи предприятие обеспечивает:

– развитие и повышение эффективности производства , его всестороннюю интенсификацию, ускорение научно-технического прогресса, рост производительности труда, ресурсосбережение, увеличение прибыли;

– социальное развитие коллектива, формирование современной материальной базы социальной сферы, создание реальных возможностей для высокопроизводительного труда, последовательное осуществление принципа распределения по труду (социальной справедливости), охрану и улучшение окружающей среды;

– самоуправление трудового коллектива, позволяющее глубоко лично заинтересовать каждого работника в хозяйском использовании государственной, коллективной и частной собственности, а также его органическую сопричастность к делам коллектива и государства.

2. СОЗДАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОРЯДОК ЕГО РЕГИСТРАЦИИ

Предприятие может быть создано либо по решению собственника (собственников) имущества или уполномоченного им (ими) органа, предприятия, организации, либо по решению коллектива. Оно может быть создано также в результате выделения из состава действующих

предприятий, организаций одного или нескольких структурных подразделений по инициативе коллектива указанного подразделения (подразделений), если на это есть согласие собственника имущества предприятия и обеспечивается выполнение ранее принятых предприятием договорных обязательств.

В случае, когда для создания и деятельности предприятия требуется участок земли, другие природные ресурсы, решение на их использование выдается районным или городским хокимиятом. Предприятие считается созданным и приобретает права юридического лица со дня его государственной регистрации. Государственная регистрация осуществляется в районных, городских хокимиятах. Сведения о государственной регистрации предприятия в десятидневный срок сообщаются в Министерство финансов для включения в единый государственный реестр.

Для государственной регистрации предприятия в хокимият представляются решения о его создании, устав предприятия и другие документы. Если государственная регистрация предприятия в трехдневный срок не произведена либо в ней отказано по мотивам, которые учредитель предприятия считает необоснованными, он может обратиться в суд. За государственную регистрацию предприятия с него взимается плата в размере, установленном законодательством. Полученные средства зачисляются в бюджет района, города по месту регистрации предприятия.

Вновь созданное предприятие имеет право создавать дочерние предприятия с правом юридического лица, а также филиалы, представительства, отделения и другие обособленные подразделения с правом открытия текущих расчетных счетов и утверждает положения о них.

Согласование вопроса о размещении таких предприятий и подразделений с соответствующими местными хокимиятами производится в порядке, установленном для создания предприятия. Предприятие действует на основании устава, который утверждается учредителем предприятия.

В уставе предприятия определяются: наименование предприятия, его местонахождение, предмет и цели деятельности, его органы управления и контроля, их компетенция, порядок образования имущества предприятия и распределение прибыли (дохода), условия реорганизации и прекращения деятельности предприятия.

В устав могут включаться также иные не противоречащие законодательству положения, связанные с особенностями деятельности предприятия.

3. ИМУЩЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ

Имущество предприятия составляют фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе предприятия. Имущество предприятия в соответствии с законодательными актами, уставом предприятия может принадлежать ему на праве собственности либо полного хозяйственного ведения. Источником формирования имущества предприятия являются: денежные и материальные взносы учредителей; доходы, полученные от реализации продукции, работ и услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности; кредиты банков и других кредиторов; капитальные вложения и дотации из бюджетов; безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий и граждан; иные источники, не запрещенные законодательными актами.

Предприятие имеет право продавать и передавать другим предприятиям, организациям и учреждениям, обменивать, сдавать в аренду, предоставлять бесплатно во временное пользование либо взаймы принадлежащие ему здания, сооружения, оборудование, транспортные средства, инвентарь, сырье, другие материальные ценности, а также списывать их с баланса, если иное не предусмотрено законодательными актами и уставами предприятия.

Безвозмездная передача и предоставление предприятиям материальных ценностей гражданам осуществляются с разрешения собственника или уполномоченного им органа.

Владение и пользование землей и иными природными ресурсами предприятие осуществляет в установленном порядке за плату, на льготных условиях или бесплатно.

Предприятие в соответствии с законодательством несет ответственность за соблюдение требований норм по рациональному использованию, восстановлению и охране земель, вод, недр, лесов, других природных ресурсов, а также возмещает ущерб, причиненный в результате его деятельности.

Для привлечения дополнительных денежных средств с целью расширения и совершенствования производства, социального развития трудовых коллективов предприятие имеет право выпускать и реализовывать ценные бумаги.

Государство гарантирует защиту имущественных прав предприятия. Изъятие государством у предприятия его основных фондов, оборотных средств и иного имущества не допускается за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами.

Убытки, причиненные предприятию в результате нарушения его имущественных прав юридическими лицами и государственными органами, возмещаются предприятию по решению суда.

Государственный комитет по управлению имуществом и созданные им соответствующие комитеты на местах регулируют и принимают решение о приватизации имущества предприятия.

4. ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ПРЕДПРИЯТИЯ, ЕГО ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ

Хозяйственный механизм предприятия – это совокупность принципов, методов и форм хозяйствования, с помощью которых осуществляется процесс производства и управления трудовыми коллективами, связь и взаимодействие между системой отношений управления трудовым коллективом и основными средствами производства. Это сложная организационно-экономическая система, которая включает планирование, хозяйственный расчет, материально-техническую базу, структуру предприятия, принципы и методы управления, кадры предприятия и их участие в управлении производством, научно-технический прогресс и повышение качества продукции, социальное развитие трудового коллектива, организацию труда и его оплату, финансы и цены, кредит и расчеты, природопользование и охрану окружающей среды, учет, отчетность, контроль, отношения предприятия с вышестоящими органами и местными хокимиятами, внешнеэкономические связи и др. Для оценки деятельности трудового коллектива, методов и стиля его работы используются соответствующие критерии и показатели, а для регулирования работы предприятия – юридические акты, стандарты, нормативы.

В условиях перехода на рыночную экономику принимаются меры по улучшению работы всех звеньев хозяйственного механизма предприятия: отрабатывается вся система управления предприятием; хозяйственная деятельность нацеливается на конечные результаты, совершенствуются организационные структуры управления, принципы и методы управления; внедряются научные основы в организацию и оплату труда; изменяются критерии и показатели работы предприятий; последовательно расширяется гласность и демократичность в управлении предприятием; трудовые доходы каждого работника определяются его личным трудовым вкладом с учетом конечных результатов работы предприятия: закладывается фундамент успешной производительной деятельности, разрешается целый ряд экономических и воспитательных задач. При этом предприятие обязано создавать

условия для повышения уровня материально-технической базы на прогрессивной основе, эффективно использовать производственные мощности и основные фонды, обеспечивать сохранность, рациональное использование и лучшую оборачиваемость оборотных средств. Для этого оно формирует стабильный трудовой коллектив, способный в условиях полного хозяйственного расчета и самофинансирования на началах самоуправления достигать высоких конечных результатов, заботиться о подготовке и переподготовке кадров. Предприятие производит в установленных размерах оплату за подготовку для него специалистов в высших учебных заведениях и повышение квалификации работников.

Для повышения конкурентоспособности на рынке деятельность предприятия в области научно-технического прогресса должна быть направлена на постоянное повышение технического уровня работников, улучшение организации производства, совершенствование технологических процессов, выпуск продукции высокого качества.

Качество продукции (работ, услуг) является определяющим условием в обобщенной оценке результатов деятельности предприятия. С целью повышения качества своей продукции предприятие обязано обеспечить строгое соблюдение технологической дисциплины, стандартов, технических условий, надежности, безотказности и безопасности в эксплуатации выпускаемой продукции.

Предприятие обязано эффективно использовать производственный потенциал, повышать сменность работы оборудования, постоянно обновлять его на передовой технической и технологической основе и в результате этого добиваться всемерного повышения производительности труда.

Техническое перевооружение предприятия осуществляется за счет фонда развития производства, науки и техники, а также кредитов банка. При определении материально-технического обеспечения предприятия исходят из необходимости его эффективной и ритмичной работы, экономного использования материальных ресурсов при минимально необходимом уровне их запасов. Предприятие определяет потребность в ресурсах и приобретает их в порядке оптовой торговли на рынке. Оно реализует свою продукцию, выполняет работы и оказывает услуги в соответствии с хозяйственными договорами с потребителями, предприятиями торговли и материально-технического снабжения или через собственную сеть по продаже продукции, выполнению работ и оказанию услуг. Выполнение заказов и договоров служит главнейшим критерием оценки деятельности предприятия. Предприятие обязано изучать спрос и осуществлять мероприятия по рекламе.

Важнейшим направлением деятельности предприятия должно быть проведение активной социальной политики как мощного средства повышения эффективности производства, подъема трудовой и хозяйственной активности его работников. Оно обязано также проявлять заботу об улучшении условий труда и быта, удовлетворении интересов и нужд работников, их семей, ветеранов войны и труда. Возможности удовлетворения потребностей коллектива в социальных благах определяются конечными результатами работы предприятия, чистой прибылью коллектива.

Свою социальную деятельность предприятие ведет в тесном взаимодействии с местными, районными или городскими хокимиятами.

Формирование нового хозяйственного механизма невозможно без реформы всей системы управления, которая не ограничивается изменением внешних форм экономической жизни предприятия, состава и функции центральных органов управления, экономических рычагов и стимулов. Ей предстоит проникнуть в фундамент экономической системы – обновить всю совокупность отношений собственности.

Вывод

1. Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги.
2. Предприятие владеет, пользуется и распоряжается собственностью, имеет самостоятельный баланс, законченную систему учета и отчетности с выявлением результатов производственно-хозяйственной деятельности – прибыли и убытков.
3. Главная задача предприятия – удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах и услугах с высокими потребительскими свойствам и качеством при минимальных затратах, обеспечение на этой основе роста благосостояния всего коллектива и его членов, в удовлетворении интересов собственника имущества, предприятия.
4. Предприятие может быть создано либо по решению собственника (собственников) имущества или уполномоченного им (ими) органа, предприятия, организации, либо по решению коллектива. Оно может быть создано также в результате выделения из состава действующих предприятий, организаций одного или нескольких структурных подразделений, если на это есть согласие собственника имущества предприятия и обеспечивается выполнение ранее принятых предприятием договорных обязательств.
5. Имущество предприятия составляют фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самосто-

ятельном балансе предприятия. Источником формирования имущества предприятия являются: денежные и материальные взносы учредителей; доходы, полученные от реализации продукции, работ и услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности; кредиты банков и других кредиторов; капитальные вложения и дотации из бюджета; безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий и граждан; иные источники, не запрещенные законодательными актами.

6. Хозяйственный механизм предприятия — это совокупность принципов, методов и форм хозяйствования, с помощью которых осуществляется процесс производства и управления трудовыми коллективами, связь и взаимодействие между системой отношений управления трудовым коллективом и основными средствами производства.

Ключевые термины:

предприятие, виды предприятий, задачи предприятий, создание предприятия, порядок его регистрации, имущество предприятия, хозяйственный механизм предприятия, формирование и развитие хозяйственного механизма предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. *Перечислите основные виды предприятий.*
2. *Каков порядок создания и регистрации предприятий?*
3. *Каковы основные источники формирования имущества предприятия?*
4. *Что представляет собой хозяйственный механизм предприятия?*
5. *Назовите состав имущества предприятия.*

ГЛАВА 11 РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Систематизированный взгляд на управление
2. Развитие теории управления
3. Процессный подход
4. Системный подход

1. СИСТЕМАТИЗИРОВАННЫЙ ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНИЕ

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но понимание того, что организацией можно управлять системно и научно, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов XX века. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что *управление* само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Интересно, что в то время практически не существовало государственного регулирования в биз-

несе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично было ответом на потребности большого бизнеса, частично – попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично – достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

Эволюция управления как научной дисциплины. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это были не зависимые друг от друга попытки разработки 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 того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

В то же самое время мир становился ареной быстрых перемен. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения, и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

Подходы к управлению. К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые явились существенным вкладом 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. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

2. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:

1. Школа научного управления.
2. Административная школа.
3. Школа психологии и человеческих отношений.
4. Школа науки управления (или количественная школа).

Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. Наша цель – помочь вам оценить эволюционный характер управленческой мысли и признать, что приемы, которые оказывались успешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда успешны в других. Следует понять, что школы пересекаются в вопросах теории и практики, и что в рамках одной организации вы найдете элементы всех этих подходов.

Научное управление (1885 – 1920). Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и

Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно замерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Об этом написано в нижеследующем примере.

Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (ок. 8, 6 кг). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход

резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

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

ПРИМЕР: *Гилбреты и Терблиги*

Еще будучи учеником каменщика, Гилбрет заметил, что люди, которые учили его класть кирпич, использовали три основные связки движений. Он задумался над тем, какое из этих движений было самым эффективным; поэтому он методично изучил эти движения, а также используемые инструменты. В результате появился усовершенствованный способ, который сократил количество движений, необходимых для кладки одного кирпича, с 18 до 4 с половиной, увеличив тем самым производительность на 50 %.

В начале 1900-х годов Френк и его жена Лилиан начали изучать рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром. Микрохронометр — это часы, которые изобрел Френк и которые могли записывать интервалы, продолжительностью до 1/2000 секунды. С помощью стоп -кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки. Они назвали эти движения терблигами. Это название произошло от фамилии Гилбрет, если ее прочитать «задом наперед».

Классическая, или Административная школа в управлении (1920—1950). Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой

французской компанией по добыче угля. Представители этой школы были непосредственно связаны с деятельностью организаций, так Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А.К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова – применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Принципы управления Анри Файоля:

1. *Разделение труда.* Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. *Полномочия и ответственность.* Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия – там возникает ответственность.

3. *Дисциплина.* Дисциплина предполагает послушение и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. *Единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

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

8. *Централизация.* Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. *Скалярная цепь.* Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, – вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. *Порядок.* Место – для всего и все на своем месте.

11. *Справедливость.* Справедливость – это сочетание доброты и правосудия.

12. *Стабильность рабочего места для персонала.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. *Инициатива.* Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. *Корпоративный дух.* Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Источник: Henri Fayol. General and Industrial Management (London: Pitman, 1949), pp. 20-41.

Школа человеческих отношений (1930—1950). Поведенческие науки (1950 — по настоящее время).

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века ставили под серьезное сомнение тогда новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется *неоклассической школой.*

Двух ученых, поставивших в центр внимания человеческий фактор — Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные

потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Развитие поведенческих наук. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после Второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского — направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Наука управления или количественный подход (1950 – по настоящее время). Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы минимизировать свои потери во время массированных немецких воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций», были использованы при решении этих и других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

Исследование операций и модели. По своей сути, исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель – это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Влияние количественного подхода. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние

бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.

Вклад различных направлений теории управления.

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 их задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Классическая школа управления:

1. Развитие принципов управления.

2. Описание функций управления.

3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

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:

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.

2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

3. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного

управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс *управления* является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции — планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

Мы полагаем, что процесс управления состоит из *функций планирования, организации, мотивации и контроля*. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. *Руководство (лидерство)* рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

Функции процесса управления. Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: *планирования, организации, мотивации и контроля.*

Планирование. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных

областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь поставленных целей.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Примером тому может служить «Движение десятицентовиков». Первоначально оно возникло, чтобы бороться с полиомиелитом. Когда же вакцина Сэлка практически свела на нет угрозу новых заболеваний полиомиелитом среди детей, это движение оказалось не у дел, и оно переориентировало свои основные усилия на помощь детям-инвалидам вообще.

Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, – это *постоянная неопределенность будущего.* В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью. Например, фирма ранее запланировала построить через пять лет новую штаб-квартиру, используя доходы от предполагаемого возрастания прибылей на оплату строительства. Если прибыли не возрастут в действительности, как это предполагалось, или эти фонды должны будут использоваться на более неотложные задачи, фирме придется пересмотреть планы своего будущего строительства и деятельности.

Управление: наука или искусство? Управленческая мысль XX века делает особый упор на превращение управления в науку. И по мере продвижения к этой цели велись непрерывные дебаты о том, возможно ли это в реальности. Лютер Гьолик, теоретик в области управления, заявляет, что управление становится наукой, потому что оно систематически изучает явления, которые сгруппированы в различные теории, и потому что «стремится на систематизированной основе понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества». С другой стороны, многие специалисты выдвигают мысль о том, что управление является скорее искусством, которому можно научиться только через опыт и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Некоторые руководители-практики, включая целый ряд людей, добившихся очень больших успехов в этой области, полагают, что научные теории управления представляют собой своего рода академические башни из слоновой кости, а не реальный повседневный мир жизни организаций.

Основа всякой науки — это возможность объективно измерить изучаемые явления. Трудность этой задачи преследовала управление с тех самых пор, как оно оформилось в самостоятельную дисциплину. Некоторые аспекты организаций можно описать количественно, измерить и точно проанализировать. Например, не представляет особой трудности определение наиболее эффективных способов выполнения механических заданий. Авторы работ в области научного управления весьма успешно проанализировали выполнение таких работ. Это привело к тому, что некоторые твердо поверили, что управление может стать наукой. Однако, этому оптимизму была уготована короткая жизнь. Руководители-практики увидели, что, действительно, можно рационально спроектировать работу для наиболее эффективного выполнения ее, но не всегда удается заставить работника точно и неуклонно выполнять все предписанное. Люди, как выяснилось, не так просты, как машины. Нельзя вживить счетчик в сознание человека, чтобы он или она объективно измерял свою собственную реакцию на предложенный метод работы. Более того, руководителям приходится иметь дело не только с конкретными работниками, но и с целыми группами. В большой группе действует так много социальных факторов, что их трудно даже просто выявить, уже не говоря о том, чтобы точно измерить их величину и значимость. То же самое можно сказать и о бесчисленных факторах внешней среды, которые влияют на организацию, и о сложном потенциальном взаимодействии среды и

организации, сложном настолько, что порой даже невозможно четко определить наличие этих отношений. Следовательно, по нашему мнению, управление хотя бы частично, но является искусством. Управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Это не означает, однако, что теория в области управления бесполезна. Скорее, это означает, что руководитель должен признать некоторую ограниченность теории и научных исследований, и пользоваться ими только там, где это уместно.

Теорию управления и результаты научных исследований следует рассматривать не как абсолютную истину, а пожалуй, как инструменты, которые помогают нам понять невероятно трудный мир организации. При правильном использовании теория и результаты научных исследований помогают руководителю предсказать, что, *по всей вероятности*, может случиться, тем самым помогая руководителю принимать решения более целесообразно и избегать ненужных ошибок.

Источник Luther Gulick, «Management Is a Science», *Academy of Management/ouma/*, vol. 8, no. 1 (1965), pp. 7-13.

Организация. Организовать – значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организаций, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Как нам предстоит увидеть, делегирование – это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности людей может быть расширена до создания структуры организации в целом.

Мотивация. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача *функции мотивации* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных – награды. С конца XVIII и по XX век было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование – это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время, для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации реализацию ее целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. *Установление стандартов* – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, – стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Связующие процессы. Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют *связующими процессами.*

Принятие решений. Управленческая работа – это работа интеллектуальная. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Следовательно, принятие решения – это выбор того, *как* и *что* планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми – будь это друзья, члены семьи или коллеги – в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Посколь-

ку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

С 1979 г. компания «Хьюлетт-Паккард» работает для того, чтобы достичь цели, поставленной как цель десятилетия: сократить в десять раз *процент брака в производстве*. Для того чтобы обеспечить это, руководство вначале должно было разработать план. Затем в компании была организована небольшая группа людей, чтобы бороться за качество. Эту группу назвали «группа качества» или «группа сдачи продукции с первого предъявления». Поездка этой группы в Японию способствовала тому, что движение за качество приняло гораздо более широкий размах, «теперь это было похоже на крестовый поход за качество, и в нем могли принимать участке практически все работники компании на всех уровнях». Было испробовано несколько методов пропаганды значимости этого движения, чтобы охватить энтузиазмом всю компанию. К таким методам относились: обсуждение, обучение и распространение письменной информации в форме писем-циркуляров. Качество и производительность стали темой разговоров во время коротких перерывов на кофе. Результаты программы по сокращению брака в производстве были положительными. Другие изменения – такие, как обеспечение своевременного доступа к необходимой информации, имеют место в процессе продвижения к достижению названной цели «Хьюлетт-Паккард» на десятилетие. Процесс управления подчеркивает взаимозависимость функций управления, это отличается от системного подхода, где подчеркивается взаимозависимость отдельных частей организации, а также взаимозависимость организации и окружающей среды.

4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Структура организации часто изображается в виде плоской двухмерной организации блок-схемы. Эти блок-схемы представляют собой удобные модели, которые помогают увидеть сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации. Но, если бы это было возможно, более точно отобразить структуру помог бы нам «мобайл», – подвижное изображение, а не блок-схема. Как вы, наверное, знаете из опыта, когда касались какого-то участка подвижной структуры, конструкции «мобайл», все другие его части также приходят в движение или изменяют свое положение в большей или меньшей степени, в зависимости от того, какой части вы касаетесь и с какой силой вы воздействуете на нее. Более того, положение других частей меняется не сразу, – необходимо какое-то время на реакцию. И это время опять-таки зависит от того, в каком месте и насколько сильно вы касаетесь «мобайла». Точно также, когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом.

Подобные эффекты возникают при изменениях физического характера, вроде необходимости нанимать новых людей или менять технологию при покупке новых машин и оборудования, а также при изменениях одной из управленческих функций. Например, если высшее руководство решает предоставить одному из подчиненных руководителей большую свободу действий, это повлияет на мотивацию данного руководителя, на то, как он будет вести себя со своими подчиненными, и на то, как подчиненные будут взаимодействовать с новым руководителем. Кроме того, может снизиться мотивация к работе других руководителей, которые находятся на той же ступени иерархической лестницы, но не получили никаких дополнительных прав. Они могут почувствовать себя ущемленными по многим организационным аспектам, влияющим на их работу. Все эти изменения будут происходить в разное время. Следовательно, в будущем организация станет некоей иной целостностью, находящейся в другой позиции на пути к достижению своих целей, чем это было прежде.

Вывод

1. Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

2. Известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления: подход с позиций выделения различных школ в управлении, процессный подход, системный подходе, ситуационный подход.
3. В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли:
   - школа научного управления;
   - административная школа;
   - школа психологии и человеческих отношений;
   - школа науки управления (или количественная школа).
4. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.
5. 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.
6. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ключевые термины:

эволюция управления, подходы к управлению: процессный подход, системный подход, ситуационный подход; научные школы управления: научное управление, классическая школа управления, школа человеческих отношений, наука управления, или количественный подход, процессный подход, функции процесса управления, связующие процессы: принятие решений, коммуникация, системный подход.

Контрольные вопросы и задания

1. *Каковы основные подходы к управлению?*
2. *В чем сущность процессного подхода?*
3. *Охарактеризуйте научные школы менеджмента.*
4. *Какова структура процесса принятия управленческих решений?*
5. *Определите значение коммуникации в процессе управления.*
6. *Выделите основных представителей школ менеджмента и определите их вклад в теорию менеджмента.*
7. *Каковы основные функции менеджмента?*

ГЛАВА 12 СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1. *Понятие о системах и их классификация*
2. *Понятие системного подхода, его основные черты и принципы*
3. *Основные положения системно-ситуационного подхода*
4. *Значение системного подхода в управлении*
5. *Системный подход в менеджменте*
6. *Ситуационный подход в менеджменте и ситуационные модели*
7. *Экономика Республики Узбекистан как целостная социально-экономическая система*

1. ПОНЯТИЕ О СИСТЕМАХ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Материальный мир состоит из множества систем. Слово «система» в переводе с греческого языка означает целое, составленное из частей, элементов.

Система – это множество закономерно связанных друг с другом элементов, представляющее собой определенное целостное образование. Под *элементом* понимается составная часть сложного целого.

Производство, рассматриваемое как система, скрепляемая информационными связями, является *кибернетической системой*. Система характеризуется качеством и состоянием материи, заключенной в ней и воплощенной в вещах; существует благодаря взаимодействию с другими системами, т. е. находится в движении, постоянном изменении.

Движение – это способ существования материи. В мире нет материи без движения, нет и движения без материи. Движение предполагает деятельность, энергию.

Вся доступная нам природа образует некоторую систему, или совокупность, связь тел, причем под словом тело здесь понимаются все материальные реальности, начиная от звезды и кончая атомом и даже частицей эфира.

Следовательно, система – это совокупная связь тел, состоящая из структурных элементов, определяющих природу системы.

Связь – одно из самых существенных свойств объективного мира. Благодаря связи мир приставляет собой не хаотическое нагромождение явлений, а единый закономерный процесс движения.

Системы имеют самые разнообразные формы. При всем их многообразии все системы можно условно подразделить на следующие виды: технические, технологические, биологические, организационные, экономические и социальные. Каждый вид системы решает свои конкретные задачи, а именно:

– техническая система представляет собой совокупность взаимосвязанного комплекса оборудования, в том числе оргтехники, ЭВМ (это производственные мощности предприятия);

– технологическая система – это набор правил, норм, стандартов, служба маркетинга и т. д.;

– организационная система позволяет осуществлять производственный процесс, рационально использовать трудовые ресурсы, разрабатывать организационные структуры управления.

В совокупности техническая, технологическая и организационная системы обеспечивают организационно-техническую сторону управления экономикой;

– экономическая система выражает единство всех хозяйственных, финансовых, организационных процессов, протекающих как в производстве, так и в обращении. Экономическая система отражает непрерывный и целенаправленный процесс в перестройке системы управления и оказывает огромное влияние на эффективность действия всех других систем. Вместе с тем не исключено, что и другие системы оказывают влияние на экономическую систему, особенно в условиях обновления (например, социальная система);

– социальная система вместе с экономической определяет цели экономики, формирует принцип и методы управления, т. е. характеризует социально-экономический аспект управления экономикой. В настоящее время социальная система приобретает особо важное значение в связи с происходящими в экономике социальными преобразованиями, расширением демократических начал в управлении, созданием новых форм сотрудничества, переходом на рыночные отношения, перестройкой структуры все национальной экономики.

Элементы любой системы находятся в постоянном взаимодействии, которое получает выражение через связи, существующие между элементами системы. Таким образом, элемент – это структурообразующая часть любой системы. Связь между элементами технической системы – физическая (вещественная), например, кривошатун – шатунный механизм двигателя автомобиля состоит из различных деталей, физически связанных между собой. Связь между элементами социально-экономической системы – информационная. Производство,

сматриваемое как информационная система, является сложной социально-экономической системой.

В основе социально-экономической системы, где человек – главный и наиболее активный элемент, лежит совокупность общественных, коллективных и личных интересов: политических, экономических, социальных, правовых, трудовых и других.

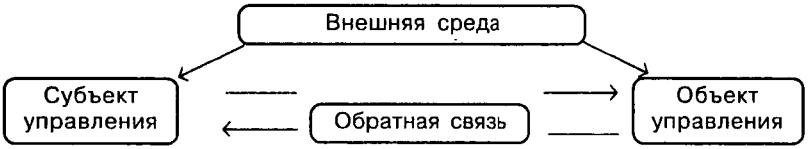
Социально-экономическая система состоит из двух самостоятельных подсистем – управляемой и управляющей. Подсистема – это часть общей системы, выделенная по конкретному признаку, имеющая характерные свойства и особенности и взаимосвязанная с другими элементами системы. Подсистему можно рассматривать и как самостоятельную систему, что зависит от масштабов и структуры всей системы.

Если рассматривать предприятие как систему, то оно будет представлять собой совокупность подсистем и элементов.

Таким образом, управляющая система может быть одновременно и управляемой.

К управляющей системе относятся все элементы и подсистемы предприятия, концерна, обеспечивающие процесс управления, т. е. процесс целенаправленного воздействия на коллектив людей. К управляемой системе относятся элементы и подсистемы предприятия, концерна, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных благ или оказания услуг.

Производство, рассматриваемое как физическая (вещественная) система, включает в себя совокупность средств производства, а также производственных процессов по превращению предметов труда в готовую продукцию.



Управление экономикой представляет собой целостную систему, состоящую из субъекта и объекта управления. Субъект формирует цели управления и оказывает целенаправленное воздействие на объект управления, а также оценивает результаты взаимодействия *(управляющего воздействия)*. Объект управления принимает на себя управляющее воздействие и информирует субъекта управления о результатах *(обратная связь)*.

В управлении экономикой непосредственным объектом выступают трудовые коллективы и отдельные работники. Только через их трудовую деятельность осуществляется воздействие на вещественные элементы производства – орудия и предметы труда.

2. ПОНЯТИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА, ЕГО ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ И ПРИНЦИПЫ

В наше время происходит невиданный прогресс знания, который, с одной стороны, привел к открытию и накоплению множества новых фактов, сведений из различных областей жизни, и тем самым поставил человечество перед необходимостью их систематизации, отыскания общего в частном, постоянного в изменяющемся. Однозначного понятия системы не существует. В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство.

Изучение объектов и явлений как систем вызвало формирование нового подхода в науке – системного подхода.

Системный подход как общеметодический принцип используется в различных отраслях науки и деятельности человека. Гносеологической основой (гносеология – раздел философии, изучающий формы и методы научного познания) является общая теория систем, начало которой положил австралийский биолог Л. Берталанфи. В начале 20-х годов молодой биолог Людвиг фон Берталанфи начал изучать организмы как определенные системы, обобщив свой взгляд в книге «Современная теория развития» (1929). В этой книге он разработал системный подход к изучению биологических организмов. В книге «Роботы, люди и сознание» (1967) он перенес общую теорию систем на анализ процессов и явлений общественной жизни. Берталанфи (1969 – «Общая теория систем») превращает свою теорию систем в общедисциплинарную науку. Предназначение этой науки он видел в поиске структурного сходства законов, установленных в различных дисциплинах, исходя из которых, можно вывести общесистемные закономерности.

Определим *черты системного подхода:*

– системный подход – форма методологического знания, связанная с исследованием и созданием объектов как систем, и относится только к системам;

– иерархичность познания, требующая многоуровневого изучения предмета: изучение самого предмета – «собственный» уровень; изучение этого же предмета как элемента более широкой системы – «вы-

шестоящий» уровень; изучение этого предмета в соотношении с составляющими данный предмет элементами – «нижестоящий» уровень;

– системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями.

С учетом сказанного определим *понятие системного подхода:*

Системный подход – это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов, исходя из общего предназначения объекта.

Можно также сказать, что системный подход – это такое направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной социально-экономической системы.

3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА

По мере того, как развивалась промышленная революция, рост крупных организационных форм бизнеса стимулировал появление новых идей относительно того, как предприятия функционируют и как нужно ими управлять. Сегодня имеется разработанная теория, которая дает направления для достижения эффективного управления. Первую появившуюся теорию обычно называют классической школой управления, также существуют школа социальных отношений, теория системного подхода к организациям, теория вероятностей и др.

Согласно ситуационной теории, менеджерам необходимо определить подход, который будет легче всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей. Например, столкнувшись с задачей увеличения выпуска продукции обувной фабрики, менеджеры, которые привержены случайному подходу, анализируют как научное управление, так и поведенческие подходы. Затем они задаются вопросом: «Какие методы будут здесь наиболее эффективны?»

Следующее, что они могут сделать – изучить время операций на производственной обувной линии в классическом стиле Тейлора или Гилбреттов, подбирая техническое решение проблемы путем разделения труда. Но что, если необходимость в увеличении производства является временной? В этом случае менеджеры могут подыскивать администра-

тивное решение путем организации сверхурочных работ. Сверхурочные работы могут и не понадобиться, если они разработают инициативный премиальный план. Таким образом, этот подход является случайным, зависящим от специфических факторов рассматриваемой проблемы.

На примере обувной фабрики показано, что ситуационный подход предполагает использование такого метода, который лучше всего отвечает потребностям возникшей ситуации. Ситуационный подход также фокусирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

Внешняя среда состоит из социальных, политических и экономических факторов, которые могут влиять на организацию.

Внутренняя среда является средой внутри организации.

Согласно ситуационному подходу, менеджеры должны знать о взаимодействии между этими двумя средами. Завод, производящий автомобили, имеет внутреннюю среду, состоящую из всех подразделений, вовлеченных в сборку автомобиля. Но менеджер может быть также связан с внешней средой, которая влияет на производство автомобилей. Например, потребность общества в охране окружающей среды потребовала изобретения безопасных и эффективных топливных выхлопных систем. Внешняя среда, конечно, не ограничивается «окружающими представлениями». Она включает все факторы (исключая вовлеченные во внутреннюю деятельность компании), которые могут воздействовать на фирму, в том числе многообразные правительственные воздействия.

Менеджеры, которые используют ситуационный подход, должны знать об ограничивающих или сдерживающих факторах, которые существуют внутри их собственных организаций. Ситуационный подход признает три основных ограничения: *технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи.*

Технологические ограничения определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организации требуют различных видов технологических ресурсов. Машины и оборудование в производстве стали, например, обходится очень дорого. Из-за столь огромных капитальных расходов таким компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.

Технология во многом определяет и степень взаимозависимости среди различных сегментов организации. Чем выше степень взаимозависимости, тем больше требуется координации и, следовательно, больше управленческого искусства.

Ограничение в постановке задачи возникает из фактического характера работ, выполняемых рабочими. Некоторые работники могут

выполнять однообразные монотонные действия с небольшой вариацией, как на сборочном конвейере. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы, такие, как выполнение проверки телеаппаратуры, где рабочие должны *устранять самые различные дефекты в изделиях.*

Человеческие ограничения отражают уровни компетентности и компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих. Интересуются ли они в первую очередь уровнем заработной платы и гарантией работы? Или работники больше заинтересованы в продвижении, личном развитии и в особо уважительном отношении к их личности?

Системный подход придает особое значение объединению связей между различными организациями. Заостряя свое внимание на характере этих связей, ситуационный подход актуализировал эту проблему. В результате ситуационный подход сегодня признан передовым подходом в управленческой мысли. Однако и этот подход подвергается критике. Некоторые считают, что у него недостаточное теоретическое обоснование, которое проявляется в отсутствии базы для познания, недостаточной прогностической способности и инициативности. С другой стороны, его защитники утверждают, что одним из наиболее полезных ответов на вопросы «Как мы будем делать это?» и «Что мы будем делать дальше?» Это заметно контрастирует с ранними подходами, которые имели тенденцию к универсальным принципам, которые часто были неприменимы к специфическим ситуациям. Прежде чем принять какой-либо подход, современные менеджеры должны проанализировать ситуацию, а затем, обратившись ко всему разнообразию школ управленческой мысли, определить, какая комбинация управленческих методов оказывается наиболее подходящей.

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует поступать в конкретных ситуациях. При этом выделяются четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

1) во-первых, руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественного метода принятия решений;

2) во-вторых, каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, и сравнительные характеристики в тех случаях, когда они применяются к конкретной ситуации.

Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики и концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить заработную плату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации;

3) в-третьих, руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;

4) в-четвертых, руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в существующих обстоятельствах.

Ситуационные теории, давая описание того, как подстроить организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения и осуществления любого управления. С точки зрения этих теорий, управление — это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующую модель управления, а уж потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим универсальный и обобщающий характер.

4. ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ

Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия не-

эффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Современный руководитель должен обладать системным мышлением, так как:

– менеджер должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объем информации и знаний, которые необходимы для принятия управленческих решений;

– руководителю необходима системная методология, с помощью которой он мог бы соотносить одно направление деятельности своей организации с другим, не допускать квазиоптимизации управленческих решений;

– менеджер должен видеть за деревьями лес, за частным – общее, подняться над повседневностью и осознавать, какое место его организация занимает во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;

– системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль.

Системное мышление не только способствовало развитию новых представлений об организации (в частности, особое внимание уделялось интегрированному характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации), но и обеспечило разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля. Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Несмотря на все положительные результаты, системное мышление все еще не выполнило свое самое важное предназначение. Утверждение, что оно позволит применять современный научный метод к управлению, все еще нуждается в доказательствах. Это происходит отчасти оттого, что крупномасштабные системы очень сложны. Нелегко уяснить те многие факторы, при помощи которых внешняя среда влияет на внутреннюю организацию. Взаимодействие множества подсистем внутри предприятия не осознается в должной мере. Границы систем устанавливать очень трудно, слишком широкое определение при-

ведет к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое – к частичному решению проблем. Нелегко будет сформулировать вопросы, которые встанут перед предприятием, определить с точностью информацию, необходимую в будущем. Даже если самое лучшее и самое логичное решение будет найдено, оно, возможно, будет невыполнимо. Тем не менее, системный подход дает возможность глубже понять, как работает предприятие.

5. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Системный подход в менеджменте означает прежде всего рассмотрение управляемого объекта в целом как сложной социально-экономической, динамичной системы, как совокупность элементов, образующих комплексное единое целое, имеющее внутреннюю организацию и взаимосвязи. Системный подход служит надежной гарантией против односторонности, обеспечивает гармоничное функционирование всех составных частей управляемого объекта, способствует ликвидации диспропорции и противоречий между различными элементами системы и должен проявляться не только по отношению к объекту управления, но и к самому управлению.

При рассмотрении сложной социально-экономической системы сущность системного подхода в менеджменте сводится в основном к следующему:

– формирование целей управления;

– получение максимального эффекта от реализации поставленных целей при наименьших затратах;

– количественной оценке целей, методов, средств их достижения и всесторонней оценке всех возможных и планируемых результатов деятельности.

Любую сложную систему рассматривают как элемент суперсистемы, анализируют ее взаимосвязи и взаимодействия с другими элементами этой суперсистемы. При рассмотрении относительно самостоятельной (обособленной) системы ее расчленяют на элементы – подсистемы низшего порядка и изучают взаимосвязи и взаимозависимости этих элементов. Например, если рассматривать национальную экономику в целом, то ее можно считать, с одной стороны, суперсистемой, с другой – совокупностью элементов отраслей (промышленность, сельское хозяйство, транспорт, строительство и т. д.). Промышленность рассматривают как элемент системы национальную экономику и как совокупность подотраслей, производственных объединений, предприятий; предприятие – как элемент ассоциации,

акционерного общества, фирмы, объединения как совокупность цехов, участков и бригад.

Системный подход в менеджменте – это эффективное решение многих проблем. Его применение обеспечивает четкое формулирование целей, представление о масштабах задачи и характере предстоящей работы, становление иерархического порядка и подчинения и ответственности в рамках системы, определение обязанностей и ответственности и при принятии и реализации решений. Главная задача системного подхода состоит в повышении эффективности функционирования системы в целом.

Системный подход необходим руководителю любого уровня, который должен оценивать ситуацию в целом, принимать управленческие решения с учетом всех обстоятельств и возможных последствий. Системный подход в управлении требует от руководителя логического мышления и умения согласовывать усилия всех звеньев производства в достижении цели деятельности всех подсистем. При этом любая система рассматривается как часть более крупной системы, а общая цель ее развития согласовывается с целями развитая этой крупные системы.

При системном подходе не задачи приспосабливаются к организации, а, наоборот, организация строится или перестраивается применительно к поставленным целям и методом их достижений.

В результате развития кибернетики и связанного с ней метода моделирования важным элементом системного подхода становится использование математического аппарата и ЭВМ для определения, разработки, проверки и претворения в жизнь поставленных целей и управленческих решений. Модель можно описать словами, представить в виде системы формул, изобразить на чертеже, изготовить в натуре, реализовать с помощью ЭВМ. Моделирование направлено на познание явлений действительности, на открытие новых, ранее не известных исследователю истин.

Современный уровень знаний позволяет широко применять в управлении экономикой как сложной системой линейное и динамическое программирование, теорию массового обслуживания, теорию игр; использовать в обработке статистических данных методы множественной корреляции и другие.

Развитие системного подхода, вызванное использованием мощных компьютеров, открывает большие возможности и для эффективного применения расширенных детализированных баз данных и соответственно требует сбора и обработки информации. Без научной, достоверной информации о структурных изменениях в экономике трудно, а точнее невозможно определить пути повышения ее эффективности.

Таким образом, экономика республики может быть представлена как система взаимозависимых процессов. В результате какого-либо процесса производится определенная продукция, что обусловлено некоторой комбинацией затрат. Существует прямая зависимость между двумя процессами, когда продукт одного процесса становится затратами для другого (например, уголь – продукт угледобывающей промышленности – становится ресурсом для электроэнергетики). Сеть связей такого рода образует систему элементов, зависящих друг от друга.

6. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ И СИТУАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ

При выполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между предприятиями и отраслями, называемыми *ситуационными переменными*. Они бывают двух видов: внутренние и внешние. Внутренние переменные характеризуют конкретное предприятие и отрасль. Внутренняя среда включает цели предприятия, ресурсы, его масштабы, горизонтальное и вертикальное разделение труда и т. д. Внутренние различия между предприятиями сродни различиям между зданиями. Так, здания различаются архитектурой, материалом, размерами, что делает одни из них подходящими для того, чтобы стать клубом, а другие – жилым помещением. Точно такие же различия внутренних переменных предприятий определяют его назначение. Эти переменные в различной степени контролируемы и являются результатом управленческих решений. Решения, принимаемые руководством в отношении внутренних переменных, определяют, насколько эффективна и производительна работа данного предприятия по сравнению с другими.

Размер предприятия является ярким примером того, как внутренние различия влияют на управление. Одно дело управлять крупным акционерным обществом, совершенно другое – малым предприятием или магазином. Чем крупнее предприятие, тем труднее координировать его работу.

Внешние переменные являются факторами среды, находящейся вне предприятия. К ним следует отнести крупные конкурентные предприятия, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и т. д. Внешняя среда, внешние переменные по разному воздействуют на работу предприятия. Следовательно необходим ситуационный подход при принятии управленческих решений. Поэтому указаний на то, какие переменные сильнее влияют на успех предприятия, явно недостаточно. Настоящая трудность заключается в том, что все многочисленные ситуационные переменные и все

функции управленческого процесса взаимосвязаны, их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Как камень, брошенный в пруд, вызывает круги, расходящиеся по всему пруду, так и изменение любого важного сектора отражается на деятельности предприятия.

Поскольку на эффективность работы предприятия влияет обилие факторов – как внутренних, так и внешних, не существует единого, лучшего способа управления предприятием – все определяется конкретной ситуацией. И самым эффективным будет тот метод, который более всего соответствует данной ситуации. Поэтому управление, нацеленное на успех, требует интегрированного подхода.

При системном подходе, с которым ситуационный тесно связан, интегрируются различные частичные подходы, управленческие функции неразрывно связаны между собой, предприятие рассматривается как открытая система, состоящая из нескольких взаимосвязанных подсистем; теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями системы, между системой и средой, окружающей ее. Ситуационный подход позволяет расширить практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на предприятие (организацию); увязать конкретные приемы управления с определенными конкретными ситуациями для достижения поставленных целей.

Ситуационный подход предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что поведение руководителя должно быть разным в различных ситуациях.

Разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства. *Ситуационная модель руководства Фидлера* явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношение между руководителями и членами коллектива. Подразумевает лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость и формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это – объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использо-

вать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считал, что хотя каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время, как руководитель, ориентированный на человеческие отношения лучше всего работает в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут как тот, так и другой.

Из 8 ситуаций – 1-ая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия больше, а отношения между руководителем и подчиненными хорошие, что создает максимальную возможность для оказания внимания. В противоположность этому, ситуация 8-ая наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Самым эффективным стилем руководства в обоих этих случаях будет ориентация на задачу.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. Преимущества стиля, ориентированного на человеческие отношения – это увеличение возможности руководителя влиять на подчиненных, забота о подчиненных улучшает отношения между ними и руководителем, стимулируется личная заинтересованность исполнителей, уменьшается необходимость в строгом надзоре, минимизирован риск потери контроля.

Подход «путь-цель» Митчелла и Хауса – согласно этой модели, руководитель, организуя подчиненных на осуществление поставленных целей, воздействует на пути достижения этих целей. Он изыскивает возможности к тому, чтобы сделать пути достижения своих целей легкими, выгодными, стремится показать личную выгоду подчиненных от достигнутого результата. Способы влияния руководителя на подчиненных для достижения цели – это:

Разъяснение того, что ожидается от подчиненного:

1. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

2. Направление усилий подчиненных на достижение цели.

3. Формирование у подчиненных таких потребностей, которые могут быть удовлетворены.

4. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

В модели «путь-цель» рассматриваются ряд стилей руководства:

Стиль поддержки – аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения. Руководитель заботится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных. Общение руководителя с подчиненными «на равных» просто и дружелюбно.

Инструментальный стиль – аналогичен стилю, ориентированному на работу и на задачу. Подчиненные получают конкретные указания. Руководитель составляет графики, поддерживает стандарты, правила и процедуры, требуя их четкого исполнения.

Стиль, поощряющий участие – руководитель делится информацией с подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцентирует внимание на консультации.

Стиль, ориентированный на достижения – характеризуется поставкой перед подчиненными напряженной цели и ожиданием того, что они будут работать в меру всех своих возможностей. Руководитель требует от подчиненных работать в полную меру их возможностей и одновременно убеждает их, что это им по силам.

Стиль руководства, способы и методы управления, наиболее соответствующие ситуации, предпочитаемой подчиненными, зависят от их личных качеств и от условий среды. Если у подчиненных имеется большая потребность в самоуважении и высоко чувство принадлежности к фирме – предпочтительнее поддержка. Однако если у сотрудников существует сильная потребность в самовыражении и автономии, то предпочтительнее инструментальный способ управления.

Теория жизненного цикла (модель ситуационного лидерства) Поля Херси и Кена Бланшара – согласно ей, наиболее эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а также от образования и опыта в решении конкретных задач. Причем зрелость исполнителей зависит от конкретной задачи и определяется руководителем.

Для подчиненных с низким уровнем зрелости применим такой вид, как «давать указания», поскольку руководитель исходит из того, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им нужны инструкции, руководство и строгий контроль. От руководителей требуется большая ориентированность на задачу и мало ориентированный на человеческие отношения стиль S_1.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости (M_2), когда они уже хотят брать на себя ответственность, но еще не могут этого сделать, применяется вид лидерства, который может быть охарактеризован термином «продавать».

Руководитель в равной степени ориентирован и на задачу, и на человеческие отношения. Он дает подчиненным конкретные указания и в то же время поддерживает их желание и энтузиазм самостоятельно выполнять работу – стиль S_2.

Третий вид лидерства – стиль S_3 – используется тогда, когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за выполнение задания, хотя и обладают достаточной для этого зрелостью (M_3). Здесь самый подходящий вид лидерства, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому, что они знают, что и как надо делать, и им не требуется особых указаний. Руководитель должен разбудить у подчиненных чувства причастности к выполнению данной задачи, для чего необходимо повысить мотивацию поставленной задачи, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, оказывая им помощь и не навязывая указаний.

Четвертый вид лидерства (S_4) применяется при высоком уровне зрелости подчиненных (M_4), когда они могут и хотят нести ответственность. Здесь руководитель разделяет полномочия. Подчиненные сами узнают, что и как делать, и осознают свою ответственность за решение задач. Ни поддержка, ни указания здесь не нужны.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства.

Модель принятия решений руководителем, разработанная В. Вурмом и Ф. Йеттоном. По их мнению, имеется пять стилей или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчиненных в принятии решения.

Это:

1. Руководитель сам принимает решения, используя имеющуюся информацию.

2. Руководитель принимает решение на основе информации, предоставленной подчиненными, сообщая им или нет о сути проблемы.

3. Руководитель излагает проблему подчиненным, выслушивает все их мнения, а потом сам принимает решение.

4. Руководитель представляет проблему группе подчиненных, которая и обсуждает, а затем сам принимает решение.

5. Руководитель излагает проблему группе подчиненных, ищет совместно с ней решение и принимает наиболее приемлемое из всех.

При этом для оценки ситуации используется ряд критериев, на основе которых составляется древо целей. В числе критериев такие, как:

– значения качества решения;

– наличие достаточной информации и опыта у руководителей для принятия качественного решения;

– степень структурированности проблемы;

– согласие подчиненных с целями фирмы и их желание участвовать в выполнении решения;

– уверенность, что автократическое решение лидера получит поддержку у подчиненных;

– заинтересованность сотрудников в достижении цели;

– степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Хотя ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Все вышеописанные модели ситуационного стиля руководства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства.

7. ЭКОНОМИКА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН КАК ЦЕЛОСТНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Предприятия, объединения, организации, отрасли, регионы и в целом экономика Республики Узбекистан представляет собой сложную, динамичную социально-экономическую систему, все звенья которой, выполняя отдельные процессы общественного производства и воспроизводства, распределения и потребления, органически связаны между собой, дополняют друг друга. Она является экономической системой, потому что в результате сочетания трудовых и материальных ресурсов создаются материальные блага, в том числе и национальный доход, а также происходит расширенное воспроизводство производительных сил общества. Вместе с тем экономика республики является социальной системой, поскольку представляет собой организацию, созданную людьми. В процессе труда люди вступают между собой в общественные (социальные) отношения, существуют и взаимодействуют друг с другом, обмениваются результатами своей деятельности.

Следовательно, субъектами социальных отношений являются люди, объектами – их разнообразная деятельность в различных сферах общения (производства, науки, культуры, искусства и т. д.).

Система управления всеми отраслями производства Республики Узбекистан представляет собой совокупность экономических, политических, идеологических, этических, психологических и других отношений. Среди них экономические (производственные) отношения являются главными.

Экономические производственные отношения – это базисные отношения, которые лежат в основе всех надстроечных отношений и по своему удельному весу в системе отношений являются преобладающими. Поэтому суть перестройки управления экономикой республики заключается в переходе от преимущественно административных к экономическим отношениям на всех уровнях к управлению интересами и через интересы людей. Однако трудовые коллективы осуществляют не только экономические, но и другие социальные функции – политические, идеологические, юридические и т. д.

Следовательно, национальная экономика как объект управления представляет собой сложную, динамичную социально-экономическую систему. В структурном отношении экономика республики состоит из различного рода производственных элементов (рабочих мест, цехов, предприятий, концернов, отраслей и т. д.). Основное звено экономики – это предприятие. Предприятие (фирма) несет полную ответственность за результаты своей деятельности. Доходы предприятия находятся в прямой зависимости от конечных результатов работы трудового коллектива.

Система управления экономикой состоит из двух подсистем: объекта и субъекта управления, представляющих собой производственный коллектив и коллектив управленцев и связанных с единой системе потоками, информации. По каналам прямой связи сверху донизу идут управляющие команды, по каналам обратной связи снизу вверх – информация о действительном исполнении решений.

Предприятие (фирма) – не случайное объединение отдельных, внутренне не связанных между собой элементов: цехов, участков, служб. Оно является особым соединением составляющих его элементов для достижения определенных целей, ради которых создано предприятие. Предприятие (фирма) входит в более крупную социально-экономическую систему – отрасль и является ее элементом, а последняя входит в целостную систему – национальную экономику. Таким образом, народное хозяйство Узбекистана является целостной суперсистемой, объединяющей в сложный механизм хозяйствования ее отрасли.

Вывод

1. Система – это множество закономерно связанных друг с другом элементов, представляющее собой определенное целостное образование. Под элементом понимается составная часть сложного целого.
2. Ситуационный подход содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научного положения к практике управления в зависимости от сложности ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры мо-

гут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

3. Ситуационный подход позволяет расширить практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на предприятие (организацию); увязать конкретные приемы управления с определенными конкретными ситуациями для достижения поставленных целей.
4. Ситуационная модель руководства Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя, которыми являются: отношение между руководителями и членами коллектива, структура задачи, должностные полномочия.
5. Согласно модели «путь-цель» Митчелла и Хауса руководитель, организуя подчиненных на осуществление поставленных целей, воздействует на пути достижения этих целей.
6. Теория жизненного цикла (модель ситуационного лидерства) Поля Херси и Кена Бланшара утверждала, что эффективность стилей лидерства зависит от зрелости исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а также от образования и опыта в решении конкретных задач.
7. Модель принятия решений руководителем, разработанная В. Вурмом и Ф. Йеттоном предполагала пять стилей или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчиненных в принятии решения.
8. Система управления национальной экономикой Республики Узбекистан представляет собой совокупность экономических, политических, идеологических, этических, психологических и других отношений. Среди них экономические (производственные) отношения являются главными.

Ключевые термины:

система, элементы системы, формы системы, задачи систем, связь между системами, социально-экономическая система и ее подсистемы, системный подход, ситуационный подход, внутренние и внешние переменные.

Контрольные вопросы и задания

1. *Какова сущность понятий «система», «элемент», «движение», «связь»?*
2. *Какие формы систем существуют?*
3. *Из каких подсистем состоит социально-экономическая система?*
4. *Какова структура экономики как социально-экономической системы?*
5. *Определите сущность системного подхода.*
6. *Охарактеризуйте внутренние и внешние ситуационные переменные.*
7. *Охарактеризуйте основные ситуационные модели.*

ГЛАВА 13 ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Значение познания экономических законов
2. Всеобщие законы философии и экономики
3. Основные принципы менеджмента

1. ЗНАЧЕНИЕ ПОЗНАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАКОНОВ

В основе менеджмента лежит система законов общества. Ни один сколько-нибудь крупный практический вопрос не может быть решен, не будучи осмыслен и обоснован теоретически. Теория – важнейший инструмент обновления. Наука призвана вырабатывать и теоретически систематизировать объективные знания о действительности. Систематизация знаний находит свое выражение в законах.

Закон – философская категория, которая отражает устойчивую, повторяющуюся связь и отношения явлений и сторон действительности, обусловливающих строго определенное течение событий. Познание законов позволяет вскрыть объективные тенденции развития, выбрать пути для решения практических задач. Поэтому управление экономикой должно исходить из знания законов, их умелого применения на практике.

Всеобщие законы философии выражаются и формулируются через такие категории, как материя, движение, пространство, время, количество, качество, причина, следствие, форма и содержание и другие. Законы экономической теории формулируются посредством экономических категорий (собственность, производство, спрос, предложение, распределение, обмен, стоимость, цена, прибыль, товар, деньги, сбалансированность и т. д.).

Чем полнее и последовательнее используются законы в управлении экономикой, тем эффективнее затраты общественного труда. И, наоборот, если в процессе управления недоучитывается или искажается действие экономических законов, то возникают непредвиденные и отрицательные для общества последствия. Вот почему при изучении законов управления важно иметь в виду не только их действие, но и сознательное использование в процессе управления. Сознательное использование законов управления во многом зависит от их познания. Чем глубже познаны законы, тем больше возможности правильного использования в практической деятельности их требований.

Однако познание законов управления еще не гарантирует их успешного применения в конкретной практике. При отрыве теории от практики знание законов остается голой теорией. Следовательно, использование законов зависит от их знания, понимания и умения применять своевременно и оперативно на практике. Это является ключевым фактором повышения эффективности управления.

Основные элементы и последовательные этапы сознательного использования системы экономических законов можно представить в виде схемы:

Анализируя предложенную схему, следует остановиться на трех взаимосвязанных и последовательных задачах, которые решаются в процессе использования системы экономических законов:

– глубокое и всестороннее познание действующих законов с учетом особенностей их проявления на том или ином этапе;

– постановка целей экономического и социального развития и определение путей их достижения;

– применение на практике действенных форм и методов хозяйствования, отвечающих условиям рыночной экономики.

2. ВСЕОБЩИЕ ЗАКОНЫ ФИЛОСОФИИ И ЭКОНОМИКИ

Успешное управление экономикой возможно лишь на основе использования всеобщих законов философии, а также экономических законов.

Действие всеобщих законов философии проявляется в общественной практике в форме определения закономерностей и тенденций экономического развития. Многообразие общественных отношений в управлении производством подчиняется как всеобщим законам философии, так и общим законам экономической теории.

Всеобщие законы философии – это прежде всего законы материалистической диалектики:

1. Закон перехода количественных изменений в качественные характеризует взаимосвязь и взаимодействие количественных и качественных сторон предметов и явлений.

2. Закон единства и борьбы противоположностей указывает на двигательную силу, источник развития, которое осуществляется как самодвижение.

3. Закон отрицания определяет тенденцию направления бесконечного развития и совершенствования. Без отрицания старого, отжившего не может быть развития, ибо благодаря ему освобождается место для нового. Поэтому отрицание – это момент связи нового со старым.

В условиях рыночной экономики менеджмент отрицает традиционные волевые формы и методы, и они заменяются новыми, научно обоснованными.

4. Закон, определяющий роль общественного бытия по отношению к общественному сознанию, указывает на первооснову жизни общества трудового коллектива, отдельного трудящегося. Управление не может не учитывать действия этого закона при определении общественных, коллективных и личных интересов, которые оно призвано сочетать.

5. Закон, определяющий роль производительных сил по отношению к социально-экономическим отношениям, для управления имеет особое значение. Именно через управление происходит связь двух сторон производства – производительных сил и социально-экономических отношений.

Названные и другие законы философии лежат в основе методологии менеджмента. Они являются центральной категорией в менеджменте, способствуют укреплению единства его концепции, определении связей всех его категорий.

В системе управления экономикой ведущую роль играют экономические законы. Объединяя и координируя труд людей, управляющая система должна строго учитывать требования экономических законов, которые проявляются в четком определении цели, в поиске путей ее реализации и в оценке результатов ее достижения, принципе роста экономической эффективности и т. д.

1. Закон наиболее полного удовлетворения потребностей общества при наименьших затратах всех видов ресурсов. Этому экономическому закону подчинены все экономические и социальные процессы в обществе, законы их реализации, так как он характеризует:

– объективную направленность производства, его ориентацию на повышение благосостояния народа и всестороннее развитие личности;

– главные мотивы хозяйственной деятельности людей, определяющую роль общенародных экономических интересов;

– социально-экономическую сущность эффективности производства.

В условиях рыночных отношений всесторонне обогащается содержание этого закона.

2. Закон стоимости, или закон цен. Стоимость товара, выраженная в деньгах, называется ценой. Но цена определяется спросом и предложением. Регулятором рынка является цена: если спрос и цена высоки, производство расширяется; если спрос и цена падают, производство сокращается. Существует равновесная цена – это идеал, когда объем и структура спроса равны объему и структуре предложения.

Объем каждого вида производимого товара должен строго соответствовать общественной потребности в них, т. е. выступать в виде платежеспособного спроса.

3.Закон спроса. Он заключается в том, что, чем выше цена, тем ниже спрос. В спросе выражается платежеспособность покупателя. Существует коэффициент эластичности спроса:

$$K_{эл.спр.} = \frac{Рост\ объема\ спроса\ (\%)}{Снижение\ цен\ (\%)}.$$

4. Закон предложения. Он выражается в том, что, чем выше цена, тем выше предложение. Предложение – это стоимость товаров и услуг в ценах, по которым производитель продает товары и услуги. Коэффициент эластичности предложения равен:

$$K_{эл.предл.} = \frac{Рост\ объема\ предложения\ (\%)}{Рост\ цен\ (\%)}.$$

5. Закон конкуренции заключается в том, что в условиях конкуренции невозможно добиться чего-то лучшего (наивысшей прибыли), не причинив ущерба другому, т. е. невозможно создать такой порядок, при котором одновременно вырастут доходы всех товаропроизводителей.

6. Закон предельной полезности с точки зрения потребителя. *Полезностью* называют удовлетворение, которое получают от потребления товаров или услуг. Различают общую и предельную полезность. Общая полезность – это удовлетворение, которое получают от потребления определенного набора единиц товара или услуг; предельная – полезность, равная приращению, увеличению общей полезности в результате приобретения дополнительной единицы данного товара или услуг.

Таким образом, в условиях формирования рыночных отношений всесторонне расширяются возможности использования экономических законов.

3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Принцип – основное правило деятельности, поведения, руководящая идея. В научной литературе под *принципами управления* обычно понимают руководящие правила, основные положения и нормы поведения (его стандарты), на которых основано руководство экономикой. Принципы управления отражают сущность явлений, всецело зависящих от действующих экономических законов, а также от методов управления. Механизм управления схематически можно представить так:

Законы ——→ принципы ——→ методы ——→ стиль.

Принципы управления взаимосвязаны и должны использоваться в совокупности. Основными принципами являются:

1. Принцип единоначалия и коллегиальности в управлении. Непосредственно в производстве принцип единоначалия требует строгого подчинения членов производственного коллектива распоряжениям единоличного руководителя. Вышестоящий руководитель не должен решать вопросы, входящие в компетенцию руководителя нижестоящего уровня. Условием реализации этого принципа является четкое определение прав, обязанностей и ответственность каждого исполнителя. Единоначалие должно сочетаться с коллегиальностью, гласностью принимаемых решений. Коллегиальность нужно сочетать с беспрекословным повиновением воле одного лица, руководителя. Демократия, гласность позволяет человеку проявлять свою гражданскую позицию, принимать активное участие в выработке и принятии управленческих решений.

2. Принцип научности. Особое место среди принципов управления занимает принцип научности, который не совместим с волюнтаризмом и предполагает использование каждым руководителем экономических законов, объективных тенденций развития общества, отечественного и зарубежного опыта в области управленческих решений.

3. Принцип плановости. Плановое управление в условиях рынка – разработка бизнес-плана – является главным инструментом реализации экономической политики. Этот принцип означает установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства.

Планирование производства – одна из основных функций управления. Оно осуществляется на базе экономических законов, научного анализа современного состояния производства, прогнозов потребности

в технических и организационных решениях. В условиях рыночной экономики особую роль приобретает стратегическое планирование — определение параметров развития экономики на перспективу, которое устанавливает оптимальные пропорции развития тех или иных отраслей, а самое главное — эффективное использование ресурсов.

4. Принцип совершенствования форм и методов управления. В рыночной экономике существуют три формы управления: частная, коллективная и государственная. При частной форме управления собственник принимает единоличные решения и несет личную ответственность за все дела. Преимуществом частной формы управления является полный контроль за ведением дел со стороны хозяина собственности, а недостатком — незначительная величина капитала и многообразие функций управления, возложенных на одно лицо. Собственнику приходится выполнять все функции управления: планировать, организовывать, регулировать, стимулировать, нести личную ответственность за убытки, потери, долги. Чтобы не разориться в условиях жесткой конкуренции, собственник должен постоянно совершенствоваться сам и совершенствовать методы управления, т. е. воздействовать на работников различными способами, соответствующими единой ситуации, сложившейся на рынке.

При коллективной форме управления два или более физических и юридических лица принимают управленческие решения сообща и несут ответственность за все дела предприятия, совместного предприятия или акционерного общества. Партнерство помогает принимать более квалифицированные управленческие решения, преодолевать недостатки частной формы управления. Преимущества коллективной формы управления заключаются в том, что партнеры путем продажи акций могут привлечь значительный капитал. Коллективная форма управления осуществляется советом директоров, который определяет основную политику и наиболее действенные методы управления, соответствующие данной ситуации: организационно-распорядительные, социально-психологические или правовые. Одним из недостатков коллективной формы управления является отсутствие возможности у всех партнеров — владельцев акций — принимать участие в управлении предприятием (СП, АО) и осуществлять контроль за его деятельностью. Другим недостатком этой формы управления по мнению западных экономистов, является «двойное» обложение налогом акционеров корпорации: ассоциация или предприятие платит налоги с прибыли, что уменьшает величину дивиденда, причитающегося акционеру; помимо того, он выплачивает еще и налог с дивиденда.

Государственная форма управления осуществляется на предприятиях государственной или муниципальной собственности. Государство несет полную ответственность за работу этих предприятий.

5. Принцип конкурентности. Чтобы существовала конкуренция, на рынке каждого вида товаров должно быть достаточное количество продавцов и покупателей. По западным оценкам число производителей на каждый товар должно быть 8—15 и никак не менее 4—5.

6. Принцип подбора и расстановки кадров. Большую актуальность приобретает принцип подбора и расстановки кадров в условиях рыночной экономики. Рыночные отношения предъявляют высокие требования к управленческим кадрам, конкретно устанавливают их деловые качества, компетентность, быстрое и оперативное решение задачи, стоящей перед производством.

7. Принцип самостоятельности и независимости агентов. На рынке их действия должны сочетаться с экономической ответственностью.

8. Принцип личной инициативы. На рынке должен действовать человек с рациональным поведением, сильными мотивами личной выгоды, расчетливый и предприимчивый.

9. Принцип ответственности и риска. Предприниматель должен нести ответственность за свои действия, при этом учитывать и определенный риск, т. е. у предпринимателя имеются права и обязанности.

Вывод

1. Закон — это философская категория, которая отражает устойчивую, повторяющуюся связь и отношения явлений и сторон действительности, вызывающих строго определенное течение событий. Познание законов позволяет вскрыть объективные тенденции развития, выбрать пути для решения практических задач. Поэтому управление экономикой должно исходить из знания законов, их умелого применения на практике.
2. В системе управления экономикой ведущую роль играют экономические законы:
   — закон наиболее полного удовлетворения потребностей общества при наименьших затратах всех видов ресурсов;
   — закон стоимости или закон цен;
   — закон спроса;
   — закон предложения;
   — закон конкуренции;
   — закон предельной полезности с точки зрения потребителя.
3. Принцип — основное правило деятельности, поведения, руководящая идея. В научной литературе под принципами управления обыч-

но понимают руководящие правила, основные положения и нормы поведения (его стандарты), на которых основано руководство экономикой. Принципы управления отражают сущность явлений, всецело зависящих от действующих экономических законов, а также от методов управления.

4. Принципы управления взаимосвязаны и должны использоваться в совокупности. Основными в управлении являются принципы:
   - единоначалия и коллегиальности в управлении;
   - научности;
   - плановости;
   - совершенствования форм и методов управления;
   - конкурентности;
   - подбора и расстановки кадров;
   - самостоятельности и независимости агентов;
   - личной инициативы;
   - ответственности и риска.

Ключевые термины:

закон, всеобщие законы философии, система экономических законов, понятие принципа, основные принципы менеджмента: принцип единоначалия и коллегиальность, принцип научности, принцип плановости, принцип совершенствования форм и методов управления, принцип конкурентности, принцип подбора и расстановки кадров, принцип самостоятельности и независимости агентов, принцип личной инициативы, принцип ответственности и риска.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под термином закон – как философская категория?*
2. *Определите основные задачи, которые решаются в процессе использования системы экономических законов.*
3. *Перечислите всеобщие законы философии и какова их суть с точки зрения менеджмента.*
4. *Раскройте сущность каждого экономического закона.*
5. *Что понимается под принципом?*
6. *Дайте определение принцип единоначалия и коллегиальности.*
7. *Какова сущность принципов плановости, научности и конкурентности?*

ГЛАВА 14 **ПРОЦЕСС И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

1. *Содержание процесса управления экономикой*
2. *Понятие о функциях менеджмента и их классификация:*
   - *2.1. Планирование*
   - *2.2. Организация*
   - *2.3. Контроль*
   - *2.4. Мотивация*
   - *2.5. Стимулирование*

1. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

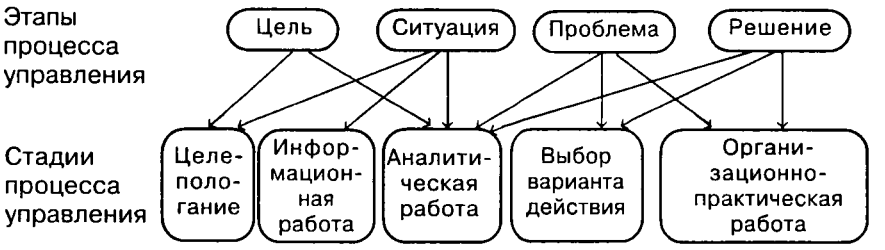
Менеджмент представляет собой непрерывный процесс функционирования всей управляющей системы. Он обладает всеми чертами трудового процесса. В общем виде процесс менеджмента можно охарактеризовать с точки зрения технологии (как делается), организации (кем и в каком порядке) и содержания (что именно делается). В содержании процесса управления можно выделить аспекты: технический, производственный, экономический и социальный. В техническом плане – это управление процессом изготовления (например, станка), получения металла или нефти; в производственном – это процесс организации производства, т. е. взаимодействия участков, цехов предприятия; в экономическом – руководство производством, рабочей силой и всей системой экономических отношений; в социальном – это удовлетворение социальных потребностей трудовых коллективов, воспитание человека. Технология процесса управления включает операции и процедуры, выполняемые работниками управления.

Таким образом, процесс менеджмента есть совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей.

Процесс менеджмента характеризуется этапами, операциями, средствами и способами осуществления операций. В зависимости от последовательности выполнения управленческой деятельности выделяют следующие его этапы: цель, ситуация, проблема, решение. Каждому акту воздействия предшествует уяснение его цели, так как управление осуществляется для достижения определенной цели. Следующим этаном управления является анализ ситуаций в процессе управления. Он

характеризует совокупность работ, связанных с оценкой состояния системы, поиском путей ее улучшения либо устранения нежелательных тенденций ее функционирования. Этап проблемы предполагает выяснение основного противоречия в текущем состоянии системы относительно цели ее развития. Этап решения является переходом к практической организационной деятельности руководителя, а с принятием решения осуществляется реальное воздействие на управляемую систему.

Процесс управления можно подразделить также на следующие стадии: целеполагания, информационной работы, аналитической работы, выбора вариантов действия и организационно-практической работы в управляемой системе. Связь этапов и процессов управления можно изобразить в виде схемы.



Операции управления – простейшие действия руководителя и аппарата управления, последовательность и сочетание которых составляет процесс управления.

Например, для аналитической работы необходимо взять годовые или месячные отчеты предприятия, ознакомиться с ними, глубоко изучить и выявить недостатки, разработать мероприятия и внедрить их в производство. К средствам осуществления процесса управления относится прежде всего информация. Большая часть операций управления представляет собой работу с информацией. Сюда же относятся технические средства, широко используемые в работе аппарата управления. Это средства передачи и переработки информации, а также традиционные средства оргтехники. Способами осуществления процесса управления являются информационно-аналитическая и организационная работы. К информационно-аналитической работе относятся способы сбора, хранения, передачи и переработки информации, анализа, расчета, разработки вариантов решений и т. д.; к организационной работе – способы разъяснения, убеждения, стимулирования и распределения заданий, контроль исполнения, принуждения и т. д.

Чтобы управлять, необходимо не только решать, что и как делать, но и организовать, заинтересовать, убедить, разъяснить, проконтролировать и т. д. Из этих операций и складывается организаторская деятельность руководителя.

При организации процесса управления следует обеспечить увязку функций бизнес-плана и снабжения, финансирования и бизнес-плана, ценообразования и кредитования и т. д.; согласование отдельных элементов системы управления (целей, методов, целей и кадров, кадров и методов, методов и структуры и т. д.), подготовку кадров управления, внедрение достижений научно-технического прогресса.

С предоставлением предприятиям свободы и самостоятельности важной проблемой, решение которой связано с организацией процесса управления, становятся горизонтальные связи между органами управления, формально в структуре не зависящими друг от друга (например, между предприятием и потребителями продукции, между поставщиками сырья и предприятием и т. д.).

2. ПОНЯТИЕ О ФУНКЦИЯХ МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Содержание менеджмента как процесса раскрывается в его функциях. Под *функцией менеджмента* понимается совокупность видов работы, направленных на решение определенных задач по управлению. Функции менеджмента зависят прежде всего от особенностей управляемого объекта.

В соответствии со структурой производства выделяют функции, отражающие:

– отраслевую структуру экономики;
– ее территориальную структуру;
– отдельные элементы производства.

Отраслевая структура национальной экономики обусловливает в менеджменте прежде всего такие функции, как управление сферой материального производства и непроизводственной сферой. В составе первого выделяют функции управления сферой производства и сферой обращения. В управление сферой производства входят функции управления промышленностью и ее отраслями, строительством, сельским хозяйством, транспортом и связью, а в управление сферой обращения – функции управления торговлей, финансами, материально-техническим снабжением и т. д; в управление непроизводственной сферой – функции управления наукой, культурой, образованием и т. д.

Территориальная структура отражается в функциях управления производством в масштабах республики, области, города, района. Важной функцией является управление первичным звеном производства – предприятием (фирмой). Функции менеджмента определяют функции органов управления и функции исполнителей в аппарате управления.

Менеджмент – современная система управления предприятием, действующая в условиях рыночной экономики.

Система менеджмента – это совокупность различных составляющих элементов: принципов управления, функций, методов, технологий, информационного обеспечения, материального, технического обеспечения в условиях АСУ, а также правового обеспечения.

Функциональный анализ процесса управления составляет основу для установления объема работы по каждой функции, определения численности управленческих работников и, в конечном счете, для проектирования самой структуры аппарата управления.

Основные функции. Процесс управления (менеджмент) имеет пять взаимосвязанных функций: *планирование, организацию, мотивацию, стимулирование и контроль.*

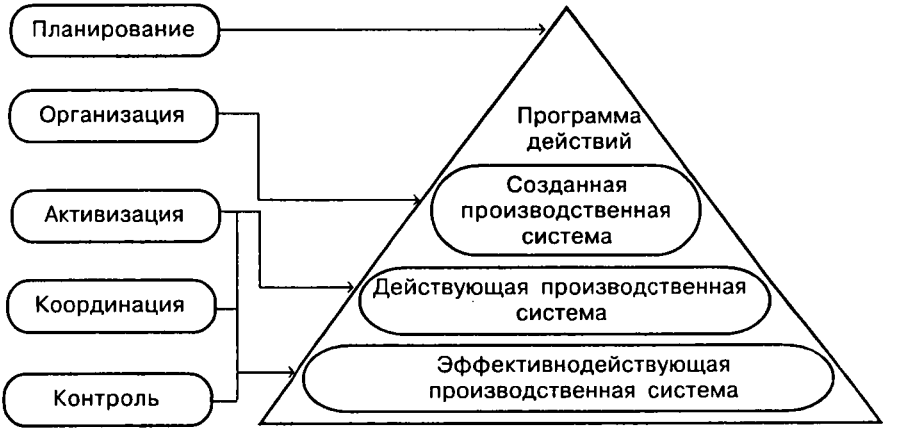
Функция – широко распространенное понятие, применяемое в философии, биологии, математике и др. науках. Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии и направленных на достижение целей социально-экономической системы.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).

Функции можно изобразить в виде следующей схемы:



Основные функции управления

Основные функции являются основополагающими всего процесса менеджмента, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. Они изучаются специальными дисциплинами: товароведением, организацией коммерческой деятельности, бухгалтерским учетом, планированием, правоведением и др.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами.

Основными функциями менеджмента являются:

1. Предвидение – прогнозирование, целеполагание, стратегическое планирование.

2. Прогнозирование – это предвидение результатов деятельности предприятия.

3. Целеполагание – это постановка и формулирование целей в соответствии с потребностью общества в производимой предприятием продукции (услугах), в обеспечении ресурсообеспеченности целей и реализуемости.

Цели – это конкретные желаемые результаты, которых стремится достичь коллектив в процессе своей деятельности.

Цели могут быть различные: экономические, социальные, маркетинговые и др.

Социально-экономические и в особенности производственно-хозяйственные системы являются многоцелевыми.

Основная задача менеджеров – добиться реальных конечных результатов деятельности. Менеджеры должны правильно определить, уяснить свои цели, поставить цели персоналу с тем, чтобы определить и уточнить исходные данные, выяснить сильные и слабые стороны системы и эффективно их использовать.

Менеджер должен постоянно контролировать цели и результаты их достижения. В процессе управления осуществляется постоянный процесс согласования и определения взаимного соответствия целей и результатов.

Кроме того к числу основных функций менеджмента относят маркетинг и бизнес-план. Маркетинг – это комплекс наиболее существенных рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают предприятие с потребителем через рынок. Маркетинг включает в себя: изучение рынка; планирование ассортимента товаров, исходя из заявок потребителя; продвижение товаров на рынок; рекламу; предпринимательскую деятельность, связанную с направлением товаров и услуг от производителя к потребителю и др. Рынок нагляднее всего выявляет потребность в том или ином товаре. Рынок либо принимает предложенный товар, либо его отвергает.

Управление экономикой в условиях рынка ставит маркетинг в начале, а не в конце производственного цикла, так как в основе принятия управленческих решений лежат уже не возможности производства, а требования рынка, существующие и потенциальные запросы покупателя. Если при централизованном, командно-административном управлении рынок ставился где-то в конце производства, то с переходом на рыночную экономику требования рынка все более отчетливо проявляются в начале фазы производства. Рынок становится тем авторитетом, который определяет масштабы производства, воздействует на все функции управления.

Бизнес-план – это творческое проектирование, прогнозирование. В бизнес-планах отражается экономическая стратегия; определяются пути и средства для дальнейшего развития; определяются цели, направления структурной политики, НТП, рубежи социального развитая.

Конкретные (специфические) функции управления являются результатом разделения управленческого труда и имеют конкретное содержание. На уровне предприятия можно выделить следующие конкретные функции управления:

а) основным производством;

б) вспомогательным производством;

в) качеством продукции;

г) трудом и заработной платой;

д) кадрами, снабжением, финансами и кредитом, социальным развитием коллектива и т. д.;

е) маркетингом.

Каждая конкретная функция управления является комплексной по содержанию и включает в свой состав общие функции управления. Например, функция управления научно-технической подготовкой производства включает бизнес-план, организацию, регулирование, стимулирование, контроль. Все функции взаимно проникают друг в друга.

Недостаточное внимание к определению состава и содержания объективно необходимых функций управления приводит к ослаблению управленческих воздействий.

2.1. Планирование

Планирование – основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы. Согласно концепции немецкого профессора Д. Хана планирование – это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период: определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач. Планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы, предприятия или др. структурного подразделения.

В зависимости от содержания целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов:

Формы планирования: – перспективное
– среднесрочное
– текущее (бюджетное, оперативное)

Виды планов:

1. В зависимости от содержания хозяйственной деятельности: планы производства, планы сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план, план рекламной работы, план по НОТ и др.

2. В зависимости от структуры фирмы: план работы предприятия, секции, филиала, отдела.

Планирование предполагает обоснованный выбор целей, определение политики, разработку мер и мероприятий, выбор методов достижения целей.

В зависимости от направленности и характера рассматриваемых задач различают три вида планирования: стратегическое или перспективное; среднесрочное и тактическое или текущее.

Стратегическое планирование ориентировано на продолжительное су-ществование предприятия и охватывает срок 10–20 лет. Оно предусматривает разработку общих целей фирмы на перспективу, определяет программу развития, содержание и последовательность осуществления мероприятий по достижению поставленных целей с учетом средств и обеспечения необходимыми ресурсами. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Поскольку в условиях стихийного развития рынка выражение планов в количественных показателях невозможно, планы выражаются в качественных показателях в виде прогнозов и программ. На их основе осуществляется координация перспективных направлений развития фирмы с учетом потребностей и ресурсов.

Стратегическое планирование осуществляется в виде:

– долгосрочных планов, где показатели прошлого периода по принципу «будущее будет лучше прошлого» претворяются в программы действий, бюджеты, планы прибылей с определением отклонений фактических показателей от запланированных;

– стратегических планов: показатели развития фирмы на будущий период разрабатываются с учетом научного обоснования проблем, с которыми может столкнуться фирма. Здесь перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические пла-

ны, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Планирование способствует снижению риска при их принятии. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Для стратегического планирования характерны следующие положения:

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.

2. Планирование даже в наиболее крупных корпорациях рассчитано на сроки менее десяти лет.

3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.

4. Годовой стратегический план обьединяется с годовым финансовым планом.

5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Среднесрочное планирование чаще всего составляется на 5 лет, т.к. именно этот срок более всего соответствует периоду обновления производства и ассортимента продукции. В этих планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения; стратегия сбыта; финансовая стратегия; кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материального снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. План обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных подразделениях.

Текущее (оперативное) планирование заключается в определении промежуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно это планирование осуществляется на год. Планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для фирмы и ее подразделений, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

2.2. Организация

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

2.3. Контроль

Контроль – это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом. Учет и контроль необходимы для управления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплиной на предприятии. Контроль как основная функция менеджмента объединяет все виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучения информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения поставленных целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. С помощью контроля менеджер выявляет проблемы, причины их возникновения и принимает активные меры по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

Существует три основных вида контроля*: предварительный, текущий и заключительный.*

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля – это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные

границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап – измерение результатов – является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Контроль в международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Как говорилось, в связи с развитием общества и системы производства, появились новые функции. И сегодня к основным функциям прибавилась мотивация, стимулирование, гуманизация и корпоративность.

2.4. Мотивация

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить

свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей организации. Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Мотив – это побудительная причина, повод к деятельности. Побудить человека к деятельности можно, обогатив его идеями, связав его с результатами его труда, а также выявив его систему ценностей и удовлетворяя его потребности. Различные теории мотивации разделяют на две категории: *содержательные и процессуальные. Содержательные* теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. *Вознаграждение* – это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы. Теория мотивации представляет собой специальную область знаний, которая формировалась последовательно с начала XX века. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Согласно теории Маслоу[1] пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминант определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере частично, потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является

---

[1] Современная западная социология: Словарь. – М., 1990.

абсолютно жесткой и строгой. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера – Лоулера.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда – результаты», ожидания – «результаты – вознаграждение» и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В рамках *теории справедливости* предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Получившая широкую поддержку *модель Портера – Лоулера* основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера – Лоулера результатив-

ность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

2.5. Стимулирование

Стимулирование – это функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, обеспечивает заинтересованность работников в повышении результатов своего труда. Эта функция используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от качества и количества затраченного труда. Кроме того эта функция обеспечивает заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего предприятия. Предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность трудиться еще продуктивнее. т.е. для появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда. Хотя стимулы и побуждают человека трудиться, но их одних еще недостаточно для производительного труда. Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренное вознаграждение должен выполнять определенный круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Здесь – сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований.

Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, должно быть как минимум два: частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролированием и стимулированием условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования – не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

По виду потребностей, которые удовлетворяют стимулы, последние можно разделить на *внутренние и внешние.* К первым относят чувства самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда, «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы и другие. Их также можно назвать *моральными стимулами.* Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать *денежными и материально-социальными стимулами.*

Система стимулирования труда:

1. Материальное денежное стимулирование.

Деньги – это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников.

2. Материально-социальные стимулы.

К ним относят:

– *создание необходимых условий высокопроизводительного труда.* К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др.;

– *возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу.* Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие – только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы;

– *стимулирование свободным временем.* В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки;

– *улучшение отношений в коллективе.* К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным

и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т. п.

– *продвижение по службе.* Один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации.

3. МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ

Эти стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только как механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека.

Гуманизация отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как объекта менеджмента.

Гуманизация касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия как одной из сторон социальной деятельности человека. С помощью функции гуманизации формируется и развивается культура фирмы, культура управления.

Корпоративность – новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, ее социально-психологического климата.

Вывод

1. Менеджмент представляет собой непрерывный процесс функционирования всей управляющей системы. Он обладает всеми чертами трудового процесса. В общем виде процесс менеджмента можно охарактеризовать с точки зрения технологии (как делается), организации (кем и в каком порядке) и содержания (что именно делается).
2. Процесс менеджмента есть совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей.
3. Содержание менеджмента как процесса раскрывается в его функциях. Под функцией менеджмента понимается совокупность видов работы, направленной на решение определенных задач по управлению. Функции менеджмента зависят прежде всего от особенностей

управляемого объекта. В соответствии со структурой производства выделяют функции, отражающие:
- отраслевую структуру экономики;
- ее территориальную структуру;
- отдельные элементы производства.

4. Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).
5. Основными функциями менеджмента являются следующие пять взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация, стимулирование и контроль.
6. Конкретные (специфические) функции управления являются результатом разделения управленческого труда и имеют конкретное содержание. На уровне предприятия можно выделить следующие конкретные функции управления:
   а) основным производством;
   б) вспомогательным производством;
   в) качеством продукции;
   г) трудом и заработной платой;
   д) кадрами, снабжением, финансами и кредитом, социальным развитием коллектива и т. д.;
   е) маркетингом.

Ключевые термины:

функции менеджмента и их классификация, планирование, организация, контроль, мотивация, стимулирование: материальное денежное стимулирование, материально-социальные стимулы, морально-психологические стимулы

Контрольные вопросы и задания

1. *Что входит в содержание понятия «функция менеджмента»?*
2. *Какова классификация функций менеджмента?*
3. *Какова роль планирования в процессе управления?*
4. *В чем сущность функции организации?*
5. *Раскройте содержание функций: контроль и мотивация.*
6. *Назовите составляющие стимулирования труда на предприятии.*

ГЛАВА 15 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие организационной структуры менеджмента
2. Виды организационных структур
3. Проектирование организационных структур

1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Под организационной структурой менеджмента понимается количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Простота и ясность организационной структуры менеджмента является гарантией ее работоспособности, т.е. чем меньше звеньев и ступеней управления в организационной структуре, тем эффективнее само управление.

Звенья управления – это самостоятельные структурные элементы, выполняющие отдельную функцию или несколько функций. Элементы структуры – это органы управления, их подразделения и отдельные работники аппарата управления.

Ступени управления – это совокупность определенных звеньев управления на определенном уровне иерархии управления. По этим признакам организационные структуры управления бывают многоступенчатыми (многозвенными), трех- и двухступенчатыми (звенными). Связи между звеньями и ступенями структуры могут быть вертикальные и горизонтальные. Вертикальные связи характеризуют связи руководства и подчиненных, горизонтальные связи – это связи (взаимосвязи) равноправных звеньев и элементов управления.

Органы управления экономикой подразделяются на вышестоящие, нижестоящие и равноправные. Вышестоящие органы управления делятся на республиканские и отраслевые.

Органы общегосударственного (республиканского) управления связывают в единое целое многочисленные отрасли производства. Органы общегосударственного управления экономикой действуют на основе Конституции республики. Органы общегосударственного (республиканского) управления подразделяются на законодательные, исполнительные и судебные. Высшим законодательным органом является Олий Мажлис Республики Узбекистан. Он утверждает законы, законодательные акты, регулирующие хозяйственную деятельность, рассматривает и утверждает государственные, перспективные и годо-

вые планы социального и экономического развития. Государственный бюджет республики рассматривает и утверждает отчеты о выполнении государственного плана и бюджета, организует исполнительные органы управления экономикой.

Исполнительные органы управления национальной экономикой включают органы общей, отраслевой и специальной компетенции. К исполнительным органам общей компетенции относятся Кабинет Министров Республики Узбекистан, Кабинет Министров Республики Каракалпакстан и хокимияты. Органы специальной компетенции осуществляют функцию межотраслевого характера. К ним относятся государственные комитеты.

В ведении органов общегосударственного управления находятся: определение основных направлений НТП, охрана природных ресурсов, руководство денежной и кредитной системой, установление налогов и доходов, организация учета и статистики, установление и согласование цен, тарифов, руководство отраслями экономики.

Деятельность постоянно действующих органов Кабинета Министров Республики Узбекистан направлена на решение межотраслевых научно-технических проблем, развитие межотраслевой кооперации, укрепление международного научно-технического и экономического сотрудничества.

На комитет по прогнозированию и статистике возложена координация деятельности центральных экономических органов, совершенствование структурной политики, обеспечение сбалансированности экономики на Государственный комитет по науке и технике – разработка государственных научно-технических программ, формирование, размещение и контроль за исполнением государственных заказов по развитию науки и техники, руководство межотраслевыми научно-техническим разработками, обеспечение широкого внедрения конкурсных, договорных начал в научно-технической сфере, включая фундаментальные исследования.

Главной задачей республиканских товарных бирж является организация совместно с предприятиями надежной и эффективной системы материально-технического снабжения в регионе, установление стабильных рациональных связей между поставщиками и потребителями, осуществление контроля поставок продукции и оказание действенной помощи предприятиям в обеспечении их материальными ресурсами. Органы материально-технического снабжения обязаны обеспечить на хозрасчетных началах многоканальную торговлю средствами производства и руководство рациональным использованием материальных ресурсов.

Министерство финансов и его органы на местах призваны осуществлять принципиально новую финансовую политику, основанную на сочетании интересов государства и предприятий; обеспечивать контроль рублем за эффективностью хозяйствования; устранять мелочную опеку, детальную регламентацию, иждивенчество; определять комплекс мер по финансово-кредитному регулированию кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности; упорядочивать налогообложение доходов населения; приводить — стиль, методы и формы работ в соответствие с рыночной экономикой; изменять систему финансирования деятельности бюджетных организаций, строить ее на основе долговременных стабильных экономических нормативов и финансовых норм, ориентированных на конечные результаты деятельности; шире применять методы экономического стимулирования качества работы и рационального использования выделяемых ассигнований. Национальный банк республики становится на деле главным банком, организатором и координатором всех кредитных и расчетных отношений в экономике.

Деятельность системы коммерческих банков переводится на принципы полного хозяйственного расчета и самофинансирования.

Государственные органы по труду и социальным вопросам и их органы на местах должны нести ответственность за обеспечение занятости, трудоустройство, подготовку и профориентацию высвобождающихся работников и незанятого трудоспособного населения, удовлетворение потребностей в кадрах.

Отраслевое управление осуществляется республиканскими министерствами, ассоциациями, концернами, расположенными на территории республики. Систему управления отраслью возглавляет министр, действующий на основе единоначалия. Он несет персональную ответственность за работу министерства и подведомственных ему предприятий (фирм).

В каждом министерстве формируются совещательные органы, позволяющие министру коллегиально рассматривать и готовить важнейшие вопросы управления отраслью. Высшим совещательным органом является коллегия, в состав которой входят заместители министра, начальники управления; руководители предприятий (фирм).

В отраслях экономики функционируют предприятия, фирмы, акционерные общества (АО), как государственные, так и частные. Предприятия, фирмы, акционерные общества создаются для выпуска отдельных видов продукции (работ, услуг) на основе более эффективного использования научно-технического потенциала, кооперирования и комбинирования производства. Они состоят из структурных еди-

ниц, осуществляющих промышленную, строительную, транспортную, торговую и другие виды деятельности на хозрасчетных началах и в соответствии с положениями о них. Структурная единица может иметь отдельный баланс и счета в учреждениях банка и работать на арендном подряде, в частном секторе.

Предприятие, фирма, акционерное общество закрепляют за структурной единицей необходимые основные фонды и средства, определяют порядок внутрихозяйственных отношений и разрешения споров между структурными единицами, а также ответственность за невыполнение ими своих обязанностей. Структурная единица в пределах предоставленных ей законодательством прав распоряжается закрепленным за нею имуществом и заключает от имени фирмы, АО хозяйственные договоры с другими организациями. Предприятие, фирма, АО могут предоставить структурной единице право заключать хозяйственные договоры от имени структурной единицы и нести по ним ответственность.

Управление предприятием (фирмой, АО) осуществляется в соответствии с Законом о предприятии. Одним из главных принципов является самоуправление, которое реализуется путем участия всего коллектива и его общественных организаций в выработке важнейших решений и контроля за их исполнением.

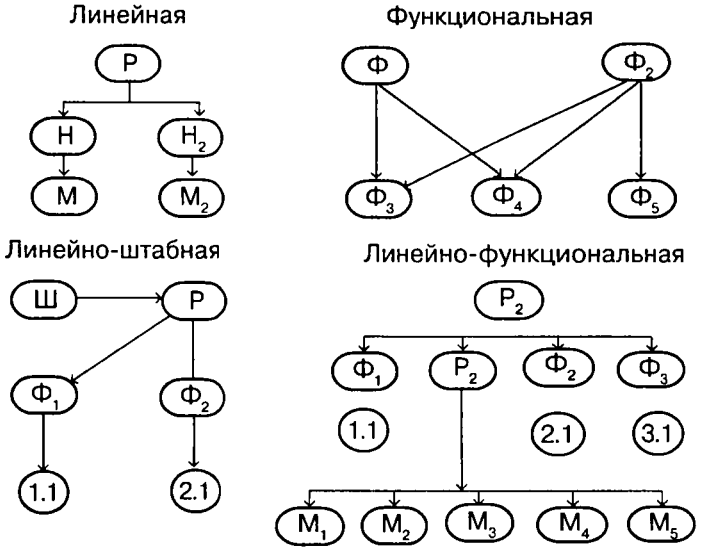
2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Организационные структуры разнообразны, но в разнообразии их имеются общие устойчивые связи и закономерности. Основными типами организационных структур управления являются *линейная и функциональная*. На их базе возникают различные комбинированные линейно-функциональные структуры (*см. схему*).

Линейная структура характеризуется тем, что звенья ее нижнего уровня управления находятся в непосредственном (линейном) подчинении по отношению к руководителю вышестоящего уровня. Каждый работник в линейной структуре подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой через него. Положительными сторонами линейной структуры являются простота, надежность, экономичность. Каждый руководитель несет полную ответственность за результаты работы своего трудового коллектива. Это приводит к централизации полномочий в отношении принятия стратегических и текущих решений.

Применение линейной структуры целесообразно, когда круг решаемых задач невелик, а сами задачи достаточно просты. В «чистом»

Организационные структуры



Обозначения: Р – руководитель; Н – начальник; М – мастер; Ф – функциональный руководитель; Ш – штаб; 1.1, 2.1, 3.1 – функциональные отделы

виде линейное управление применяется редко: на участке или в бригаде, в кооперативе, при аренде, на мелких предприятиях.

Основной недостаток линейной структуры – слабая координация звеньев. Руководитель должен быть универсальным специалистом и охватывать все стороны деятельности подчиненных звеньев.

Функциональная структура основана на разделении функции управления между руководителями и функциональными звеньями. Она возникла в связи с усложнением управления и развитием специализации.

При функциональной структуре руководящие указания становятся более квалифицированными, но нарушается принцип единоначалия. По мере увеличения числа функциональных звеньев все меньше вопросов то или иное звено в состоянии решить самостоятельно. Проблема уже заключается не только в том, что каждое звено заинтересовано в первоочередном решении только своего вопроса, но и в том, что вопрос это одно звено не может самостоятельно решить достаточно обоснованно и правильно, решения становятся все более мелкими,

частными, ведомственными, неполными. Это значительно усложняет управление, снижает его эффективность.

Трудности в организации линейной структуры и недостатки функциональной привели к созданию смешанных, комбинированных структур: линейно-штабной, линейно-функциональной и др.

При *линейно-штабной структуре* за основу берется линейная структура, но в каждом звене управления, имеющем подчиненные звенья, создаются штабы, в которых имеются специалисты по отдельным важнейшим проблемам. Штабы подготавливают квалифицированные решения, но утверждает их и передает на нижние уровни линейный руководитель. Он же координирует предложения штаба, согласует их, в результате повышается качество управления. Однако при большом числе задач нагрузка на линейного руководителя увеличивается. Поэтому в практике сложились и другие комбинированные структуры. Наибольшее распространение получила линейно-функциональная структура.

В *линейно-функциональной структуре* функциональные звенья могут сами отдавать распоряжения нижестоящим подразделениям, но по определенному кругу вопросов, относящихся к их компетенции. Например, планово-экономический отдел может отдать распоряжение начальнику цеха по вопросам совершенствования планирования, а главный бухгалтер завода – по улучшению учета и отчетности в цехе и т. д. Преимущество линейно-функциональной структуры состоит в том, что она сочетает принцип управления с принципом единства распорядительства. Однако это преимущество достигается усложнением связей в структуре.

Имеются и более сложные типы структур управления: управление по проекту, матричные структуры, дивизиональные и другие.

Управление по проекту применяют на предприятиях и в объединениях, где необходимы частые перестройки в связи с изменением технологии производства и внедрением новой техники. Чтобы форсировать такую перестройку, создается орган управления, отвечающий только за данный проект. Орган управления по проекту – временное образование. После выполнения возложенных на него задач он ликвидируется.

Матричная структура строится на совмещении двух структур: линейной и управления по проекту. Принцип линейного управления сохраняется, а в соответствии с управлением по проекту организуется разработка тем, программ по научным исследованиям, проектированию, технологической подготовке, экспериментальному производству, изготовлению продукции и т. д.

При матричной структуре организации управления обеспечивается свобода действий руководителей проектов или программ, целенап-

равленно решаются поставленные перед ними задачи, определяются ответственность руководителя за организацию работ, сроки их выполнения, за конечные результаты.

В условиях рыночной экономики создаются новые организационные структуры, позволяющие значительно сократить управленческий аппарат, четко разграничить задачи и функции различных уровней управления и отдельных уровней в пределах каждого звена, обеспечить хозяйственную самостоятельность отраслей экономики.

3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

При разработке организационных структур менеджмента исходят из необходимости создания такого аппарата управления, который наилучшим бы образом соответствовал типу и организации производства и обеспечивал бы выполнение всех функций по управлению производственно-технической, хозяйственной, социальной и финансовой деятельностью каждого звена управления в условиях рыночной экономики. Решение этих проблем достигается проведением целого ряда мер по реформированию управления, рациональным распределением функций и управленческих работ, четким определением целей и задач управления.

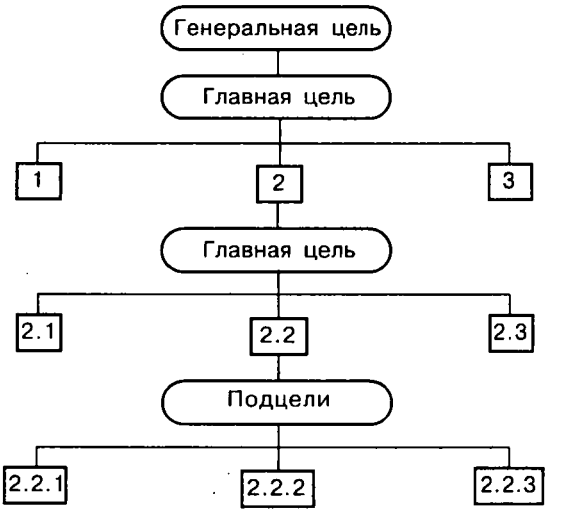
Цель является одной из основных категорий теории управления. Формирование целей управления образует исходный, а ее достижение – конечный этапы управления.

Цель управления – это желательное состояние объекта управления и его отдельных параметров. Для конкретного предприятия цель управления состоит в выпуске определенного вида продукции необходимого количества и высокого качества при наименьших затратах ресурсов. Целевой подход требует подчинения работы органов управления объекта достижению поставленных перед коллективом целей.

Каждая подсистема управления имеет свои цели (организационные, экономические, маркетинговые, технические, социальные), поэтому возникает проблема согласования целей для того, чтобы они не противоречили, а дополняли бы друг друга.

Одним из методов упорядочения целей является метод построения дерева целей – графического изображения связи между целями и средствами их достижения:

Для достижения генеральной цели требуется достижение главных целей, а для достижения главных целей – достижение подцелей 1 уровня и т. д. (*см. схему*):



Структура целей

Цель выполнения государственной задачи является определяющей, она тесно связана с научно-технической, производственной, экономической, социальной и другими целями.

Целевой подход позволяет перейти к более современной структуре управления, при которой ее формированию предшествует разработка состава целей, подцелей и задач развития и функционирования проектируемого объекта управления.

При построении дерева целей очень важно правильно определить количественную и качественную их характеристики. Качественная характеристика является обоснованием выделения функций управления, количественная – служит для обоснования видов структурных подразделений. Цели и задачи, стоящие перед элементами системы при проектировании оргструктуры, позволяют обосновать состав руководителей и специалистов, а номенклатура задач – распределение обязанностей между сотрудниками структурного подразделения.

Самостоятельным методом проектирования оргструктуры является организационно-экономическое моделирование. В основе его лежит разработка графических, математических, макетно-стендовых описаний распределения полномочий и ответственности исполнителей.

При формировании организационной структуры управления необходимо обосновать количество ступеней и звеньев управления, степень централизации линейного и функционального управлений, со-

став отделов и функций управления, число подчиненных у одного руководителя. Чем больше ступеней в системе управления, тем более длительной оказывается передача распоряжений сверху вниз и информации снизу вверх и тем больше опасность искажения информации и распоряжений в процессе передачи. Поэтому при проектировании и совершенствовании оргструктуры управления нужно стремиться к тому, чтобы количество ступеней управления было оптимальным.

Качество организационной структуры любого типа определяется тем, насколько при его формировании соблюдены:

– системный подход, т.е. учет по возможности всех факторов, воздействующих на объект и орган управления;

– оптимальное сочетание централизации управления и самостоятельности его первичных звеньев;

– максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

– четкое определение функций, обязанностей и прав каждой из составных частей проектируемой структуры;

– способность к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

– предоставление полномочий на решение вопросов в каждом конкретном случае тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу.

Основное требование к структуре аппарата управления заключается в его оперативности. Структура аппарата должна быть настолько гибкой и простой, чтобы за время от принятия решения до его осуществления в управляемой системе не успели произойти необратимые изменения. С оперативностью связано требование надежности его функционирования. Оно означает, что структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи всей информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

Структура аппарата должна обеспечить экономичность управления. Суть этого требования заключается в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

На структуру аппарата оказывает влияние сам характер производства, его отраслевые особенности, а также уровень механизации и автоматизации управленческих работ, квалификация работников, эффективность их труда, зависимость между численностью подчиненных и возможностями контроля их действий со стороны руководителя.

Вывод

1. Под организационной структурой менеджмента понимается количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Простота и ясность организационной структуры менеджмента является гарантией ее работоспособности.
2. Звенья управления — это самостоятельные структурные элементы, выполняющие отдельную функцию или несколько функций. Элементы структуры — это органы управления, их подразделения и отдельные работники аппарата управления.
3. Ступени управления — это совокупность определенных звеньев управления на определенном уровне иерархии управления.
4. Организационные структуры разнообразны, но в разнообразии их имеются общие устойчивые связи и закономерности. Основными типами организационных структур управления являются линейная структура, функциональная структура, линейно-штабная структура, линейно-функциональная структура, управление по проекту, матричные структуры, дивизиональные и другие.
5. Самостоятельным методом проектирования организационной структуры является организационно-экономическое моделирование, в основе которого лежит разработка графических, математических, макетно-стендовых описаний распределения полномочий и ответственности исполнителей.
6. При формировании организационной структуры управления необходимо обосновать количество ступеней и звеньев управления, степень централизации линейного и функционального управления, состав отделов и функций управления, число подчиненных у одного руководителя.

Ключевые термины:

организационная структура менеджмента, звенья управления, ступени управления, органы управления экономикой, виды организационных структур менеджмента: линейная, функциональная, линейно-штабная, линейно-функциональная, управление по проекту, матричная, проектирование организационных структур.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под организационной структурой менеджмента?*
2. *Что значит звенья и ступени управления?*
3. *Какими могут быть связи между звеньями и ступенями управления?*
4. *Каковы органы управления экономикой?*
5. *Охарактеризуйте линейные и функциональные структуры управления.*
6. *Охарактеризуйте линейно-штабную, линейно-функциональную структуры управления.*
7. *Каким образом проектируются организационные структуры управления?*

ГЛАВА 16 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

1. Методы управления
2. Экономические методы управления
3. Организационно-распорядительные методы управления
4. Социально-психологические методы управления

1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Методы управления – это способы целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, т.е. руководителя на управляемый им производственный коллектив для обеспечения координации его деятельности в процессе достижения поставленных целей. Посредством методов управления осуществляются соответствующие воздействия на экономические процессы и участников производства для обеспечения высоких конечных результатов с наименьшими расходами материальных, финансовых, энергетических и трудовых ресурсов. От степени совершенства методов управления и правильности их применения зависит уровень эффективности производства.

Методы управления занимают важное место в науке управления, они взаимосвязаны с законами и принципами управления. Среди множества самых различных способов воздействия на трудовой коллектив в качестве возможных и целесообразных в механизме управления рассматриваются лишь те, которые соответствуют требованиям объективных законов управления рыночной экономикой. В этом смысле методы тесно связаны с системой законов, присущих рыночной экономике.

Методы управления изменяются под действием внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся изменения в международной и внутренней обстановке, радикальная реформа управления экономикой, улучшение технической вооруженности национальной экономики в целом и отдельных ее отраслей, изменения в управлении всем хозяйством страны; рост НТП и т. д. К внутренним факторам относятся: концентрация производства на базе создания крупных производственных объединений; изменения размера предприятия и перевод его из одной группы в другую; изменения уровня специализации производства и, как правило, связанное с этим изменение его типа; улучшение технической вооруженности труда; развитие существующих и внедрение новых методов планирования и оперативного регулирования производства.

Методы управления изменяются и по мере развития способа производства и роста производительных сил общества, оказывающих непосредственное влияние на социально-экономические отношения. Правильный выбор методов управления имеет важное значение для успешного развития экономики.

Можно выделить методы управления как общее явление среди многообразных способов действия на конкретных участках экономики. Например, можно говорить о методах управления по уровням управления (методы управления государственным сектором и частным сектором, цехом, предприятием, объединением, регионом) или применительно к отраслям (методы управления промышленностью, сельским хозяйством, транспортом, строительством). Можно выделить и методы управления, используемые разными субъектами (методы государственного управления, методы управления общественными организациями и т. д.). Точно также важно ставить вопрос о методах управления применительно к отдельным сферам экономики (методы управления производством, финансами, наукой и образованием) или к отдельным органам (методы управления министерством, ведомством).

Многообразие систем органов управления также служит основой для выделения методов деятельности этих органов. Речь пойдет о методах управления, используемых министерствами, ассоциациями, акционерными обществами, государственным комитетом и т. д.

И, наконец, в управленческой деятельности, выполняемой работниками разных категорий (руководителями разных рангов, специалистами и т. д.), можно выделить методы управления, используемые менеджерами, директорами, начальниками отделов.

Следовательно в науке и практике управления имеется целый арсенал разнообразных методов управления. Они составляют систему, в которой каждая группа методов имеет свои особенные признаки.

Управлению хозяйственным комплексом в целом присущи следующие методы: экономические, организационные, социальные, психологические и правовые. Все эти методы управления органически взаимосвязаны, поэтому преувеличение значения какого-либо из них, как правило, ведет к нарушениям нормального хода производства. В современных условиях особо важное значение приобретают экономические методы управления рыночной экономикой.

2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Экономические методы управления воздействуют на людей через экономические интересы.

Сущность экономических методов заключается в том, чтобы создать для работников и производственных коллективов такие экономические условия, которые обеспечивали бы правильное сочетание их интересов с интересами общества. В системе методов управления экономические методов занимают ведущее место.

Экономические методы состоят из совокупных экономических рычагов (цены, кредита, бизнес-плана, прибыли, налогов, заработной платы, экономического стимулирования и др.), т.е. мер воздействия на хозяйственную деятельность, которые должны обеспечить работу каждого коллектива в четком взаимодействии с соответствующими хозяйственными звеньями.

Одна из важных задач рыночного механизма – сочетание сбалансированности денежных и товарных ресурсов, которое позволяет обеспечивать нерасторжимость бизнес-плана и рынка.

Рынок – это постоянно поддерживаемый баланс товарно-денежных отношений. В условиях рынка устанавливается более жесткая по сравнению с плановой экономическая система управления хозяйством. Рыночные принципы требуют от руководителей инициативы, более гибкого, а в отдельных случаях даже рискованного подхода к вопросам функционирования предприятий для выхода их на конечные высокие результаты.

Регулируемая рыночная экономика – это альтернатива командно-административной системе, т.к. рыночное саморегулирование через цены, налоги, кредит осуществляется прежде всего в социальных целях. Стабильная экономика в условиях рынка не может успешно функционировать без жесткого регулирования динамики цен и заработной платы.

Таким образом, экономические методы управления имеют неограниченные возможности, если применять их гибко, разумно, своевременно, в сочетании с организационно-распорядительными, социально-психологическими и правовыми методами.

Один из важнейших методов управления на предприятиях, в акционерных обществах, фирмах – бизнес-план. Он представляет собой систему взаимообусловленных и органически взаимосвязанных элементов сознательного, целенаправленного управления экономическими процессами в общенародных интересах на основе использования в хозяйственной практике объективных экономических законов.

Основными задачами, решение которых обеспечивает бизнес-план, являются: определение направлений и целей развития экономики; указание путей для реализации целей, обеспечение динамичного, пропорционального и сбалансированного роста экономики; распределе-

ние и перераспределение между отраслями, производствами материальных, трудовых и финансовых ресурсов; обеспечение внедрения достижений НТП; расширение и углубление межотраслевой интеграции и внутриотраслевой специализации и кооперации промышленности; оперативное регулирование и координация деятельности хозяйствующих субъектов.

Бизнес-план охватывает все стороны деятельности предприятия, акционерного общества, концерна и т. д.; производство и сбыт продукции, материально-техническое снабжение и использование производственных фондов, труд и заработную плату, социальные процессы в коллективе и др. В условиях рынка им предоставляется большая самостоятельность в планировании.

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Деятельность хозяйственных органов по управлению производством связана с применением в различной форме организационно-распорядительных методов управления. Организационно-распорядительные методы управления представляют собой систему способов воздействия, обеспечивающих эффективное функционирование управляющей и управляемых систем. Организационно-распорядительные методы управления дополняют экономические методы и основываются на учете и выполнении требований законов рыночной экономики, правовых актов.

Государство через специально созданные органы управления осуществляет административное и организационное воздействие на управляемую систему. В системе менеджмента организационные методы реализуются в административных актах, посредством которых регулируются совместные усилия производителей для достижения единой цели. Основу правильного применения организацинно-распорядительных методов составляет соблюдение всех принципов управления.

Почему организационно-распорядительные методы управления сочетают с административными формами? Это связано с тем, что в значительной мере организационное воздействие основано на использовании административного права, т.е. практической реализации решений и распоряжений. Однако понятие «организационно-распорядительные методы управления» более широкое, чем понятие «административные методы управления», поскольку организационно-распорядительные методы включают изучение организационных воздействий на самых различных уровнях управления и в размерах

и формах их проявления. Организационно-распорядительные методы обеспечивают организационную четкость, определяют организационную структуру, функции каждого звена управления, обеспечивают дисциплину и эффективность работы аппарата управления, поддерживают порядок в работе, приводят в действие постановления, решения, осуществляют правильный подбор и расстановку кадров и т. д. Организационно-рспорядительные методы управления классифицируются по источникам и направлениям их воздействия на производителей. И в зависимости от этого выделяют три группы организационно-распорядительных методов воздействия: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия имеют целью создание организационной основы совместной работы: распределение функций, обязанностей, ответственности и полномочий, установление порядка, деловых взаимоотношений и т. д. Организационные формы административного воздействия бывают двух видов — организационного регламентирования и организационного нормирования. Через организационное регламентирование государство оказывает воздействие на управляемую и управляющую системы с целью определения их оптимального соотношения, их организационных структур и границ управления на каждом уровне. Примером организационного регламентирования может служить Положение о должностях. Актами организационного нормирования устанавливаются нормативы расхода сырья, материалов, трудоемкости изделий, использования производственных фондов, технические и технологические нормативы (стандарты, нормы, методы и режимы обработки, порядок и последовательность изготовления продукции и т. д.); нормативы организации производства (размер оптимальных заделов и т. п.).

Методы распорядительного воздействия используются для повседневного оперативного управления исходя из конкретных ситуаций, не предусмотренных регламентированными актами. Распорядительное воздействие имеет целью обеспечение четких действий управленческого аппарата, слаженной работы всех подразделений и служб управления. Распорядительные методы воздействия осуществляются в форме приказов, распоряжений, указаний и других нормативных актов.

Приказ — это письменное или устное требование руководителя к подчиненным выполнить определенную задачу. Приказы издают только руководители линейных служб. *Распоряжение* — это требование к подчиненным для решения определенных производственных или хозяйственных вопросов. Распоряжения отдают заместители директора, начальники служб в пределах предоставленных им прав. В практике

управления применяются как одна из форм воздействия – устное указание. Этой формой воздействия пользуются руководители всех уровней, но чаще всего – низовые командиры, бригадиры, мастера.

Распорядительное воздействие различается по срокам исполнения. Приказы и распоряжения могут быть рассчитаны на длительное выполнение или определены коротким сроком.

Любое распоряжение или приказ определяет, что делать, когда делать, кому делать и т. д. Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля, проверки исполнения. После проверки, как правило, снова возникает потребность в распорядительном воздействии. Объем распорядительной деятельности зависит от подготовленных кадров управления, их инициативы, умения.

В управлении предприятием распорядительное воздействие приобретает правовую силу, обязательную к выполнению только тогда, когда оно не противоречит действующему законодательству. Поэтому организационно-распорядительная деятельность в любой системе управления должна протекать в рамках существующих законов.

Методы дисциплинарного воздействия дополняют методы организационно-стабилизирующего и распорядительного воздействия и предназначены для поддержания стабильности организационных связей посредством дисциплинарных требований и системы ответственности.

4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Социально-психологические методы управления – это способы воздействия на производителей и отдельные личности через их социальные потребности и психологические особенности. Применение социально-психологических методов управления требует глубокого изучения социальных явлений, происходящих на предприятии, знания психологических факторов, влияющих на настроение, нервную систему работников.

Социология в условиях производства изучает факторы труда, на основе которых формируются общественные связи людей; исследует закономерности и функционирование социальных систем, в том числе производственных, взаимосвязи различных социальных явлений и общие закономерности поведения людей в различных сферах общества. Социальная психология выясняет особенности психологии групп и масс, их влияние на сознание и поведение личности, стимулы деятельности людей, формирование настроений, общественного мнения. Психология личности изучает типы высшей нервной деятельности и

темперамент человека, его характер, волевые черты личности, способности, память, эмоции, мыслительные процессы и чувства человека; психология труда – особенности различных видов трудовой деятельности, в том числе деятельности руководителей и специалистов (профессиональные черты и способности, методы отбора и оценки кадров, психологические аспекты трудовых процессов, методы обучения кадров, режим труда и отдыха).

Значение социально-психологических факторов возрастает в связи с изменениями в образе мышления людей и повышением их культурного и образовательного уровня. В этих условиях потребности и интересы личности все больше перемещаются в духовную сферу. Важнейшими факторами удовлетворенности трудом становятся благожелательные взаимоотношения производителей с руководителем, благоприятный социально-психологический климат на производстве.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма, действующего на производстве (система взаимоотношений, социальные потребности и др.). Социальные методы управления осуществляются через социальное регулирование.

Методы социального регулирования используются для упорядочения и гармонизации социальных отношений путем выявления и регулирования интересов и целей различных групп и личностей. К ним относятся: уставы общественных организаций, договоры, взаимные обязательства, системы отбора работников, распределения и удовлетворения социальных потребностей. Методы социального регулирования применяются также для повышения активности человеческого фактора, демократизации управления и т. д.

Психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми путем создания оптимального психологического климата в коллективе. К психологическим методам относятся: комплектование малых групп и коллективов, гуманизация труда, профотбор и обучение кадров и т. д.

Применение метода комплектования малых групп и коллективов на производстве позволяет определить оптимальные количественные и качественные соотношения между работниками в малых группах.

Под гуманизацией труда подразумевают использование психологического воздействия цвета, функциональной музыки, исключение монотонности труда, расширение творческих интересов.

Профессиональный отбор состоит в правильном отборе людей, обладающих такими психологическими свойствами (характеристиками), которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе. К

числу психологических свойств личности относятся: интересы и склонности человека, его способности, темперамент и характер. Поэтому при управлении индивидуумами руководитель должен ставить перед собой задачу изучить формирование и развитие психологических свойств человека, знать его интересы и способности, темперамент и характер.

Человек ценит в себе прежде всего творческую личность. Работник приходит к такому пониманию труда не сразу: материальные потребности остаются первичными, но как только они удовлетворяются, на первый план выдвигаются более высокие человеческие потребности.

Деятельность человека исходит из определенных мотивов и направлена на достижение определенных целей. Отношение мотив – цель является стержнем деятельности человека. В общем смысле мотив – это то, что побуждает человека к деятельности, а цель – то, чего он стремиться достичь в результате ее выполнения. Мотив является внутренней силой поведения человека. В психологии принято различать короткую и далекую мотивацию. Если мотивы деятельности человека и поставленные им цели ограничены только ближайшим будущим, говорят о короткой мотивации, а если они связаны с более далекими перспективами, о далекой мотивации. От уровня мотивации зависит отношение человека к работе, к успехам и неудачам. Только далекая мотивация является источником отношения к работе.

Важнейшим качеством руководителя является умение разобраться в мотивах деятельности людей, раскрыть перспективы каждого, заинтересовать человека в выполнении той или иной работы. Это особенно важно в работе с молодыми работниками, которые, поступая на то или иное предприятие, должны знать, какие перспективы их ожидают. Работу руководителя можно сравнить с работой дирижера, которому должно быть точно известно, кто и где какую скрипку ведет, где, как и какому инструменту обучался, где, кто и почему фальшивит, кого куда поставить.

Несоответствие психологических свойств человека тем требованиям, которая предъявляет ему какая-либо работа, может привести к неудовлетворенности, стремлению сменить профессию, увеличивает вероятность ошибок, а в конечном счете снижает производительность труда. Напротив, если человек занят работой, которая позволяет ему наиболее полно проявить свои способности, он будет находить удовлетворение в ней, быстро овладеет профессией и производительность его труда окажется высокой.

Большим заблуждением будет полагать, будто лишь материальные стимулы нужны человеку. Человеку очень многое нужно – сознание

своей причастности к большому делу, стремление выразить себя в труде, гордость своим мастерством, уважение товарищей, почет и др. Значительная часть людей, как правило, видит путь к своему благополучию не в личном успехе за счет других людей, а в личном вкладе своего труда в общий подъем экономики республики.

Как показали исследования, мотивы, влияющие на отношение к работе, распределяются в такой последовательности: содержание труда, заработок, возможность продвижения, разнообразие работы, организация труда, отношение администрации к рабочему.

Вывод

1. Методы управления — это способы целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, т.е. руководителя на управляемый им производственный коллектив для обеспечения координации его деятельности в процессе достижения поставленных целей. Посредством методов управления осуществляются соответствующие воздействия на экономические процессы и участников производства для обеспечения высоких конечных результатов с наименьшими расходами материальных, финансовых, энергетических и трудовых ресурсов.
2. Управлению всем хозяйственным комплексом присущи следующие методы: экономические, организационные, социальные, психологические и правовые. Все эти методы управления органически взаимосвязаны, поэтому преувеличение значения какого-либо из них, как правило, ведет к нарушениям нормального хода производства.
3. Сущность экономических методов заключается в том, чтобы создать для работников и производственных коллективов такие экономические условия, которые обеспечивали бы правильное сочетание их интересов с интересами общества. Экономические методы состоят из совокупных экономических рычагов (цены, кредита, бизнес-плана, прибыли, налогов, заработной платы, экономического стимулирования и др.), т.е. мер воздействия на хозяйственную деятельность, которые должны обеспечить работу каждого коллектива в четком взаимодействии с соответствующими хозяйственными звеньями.
4. Организационно-распорядительные методы управления представляют собой систему способов воздействия, обеспечивающих эффективное функционирование управляющей и управляемых систем. Организационно-распорядительные методы управления дополняют экономические методы и основываются на учете и выполнении требований законов рыночной экономики, правовых актов.
5. *Социально-психологические методы управления* — это способы воздействия на производителей и отдельные личности через их социальные потребности и психологические особенности. Применение социально-психологических методов управления требует глубокого изуче-

ния социальных явлений, происходящих на предприятии, знания психологических факторов, влияющих на настроение, нервную систему работников.

Ключевые термины:

методы управления, внешние и внутренние факторы, виды методов управления, экономические методы управления, организационно-распорядительные методы управления, социально-психологические методы управления

Контрольные вопросы и задания

1. *Что значит методы управления?*
2. *Дайте классификацию методов управления.*
3. *Что относится к внешним и внутренним факторам изменения методов управления?*
4. *Каким образом осуществляются экономические методы управления?*
5. *Что представляют собой организационно-распорядительные методы управления?*
6. *Что представляют собой социально-психологические методы управления?*

ГЛАВА 17 ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ

1. Информационное обеспечение процессов управления
2. Понятие и классификация техники управления
3. Коммуникация

1. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

Термин «информация» происходит от латинского слова и означает осведомление, сообщение о каком-либо событии или о чьей-либо деятельности. Информация представляет собой совокупность необходимых сведений, которые используются для активного воздействия на систему управления в целях ее развития и совершенствования. Управление не может осуществляться без достаточной и достоверной информации.

Производственная информация – это форма связи между управляющей и управляемой системами. Управляющая система получает от управляемой системы информацию о состоянии производства и его хозяйственной деятельности. На основании полученной информации управляющая система оценивает работу управляемой системы и разрабатывает указания, распоряжения по дальнейшему совершенствованию управления, а затем передает их управляемой системе для исполнения.

Информация является особым звеном в системе управления. Ей присущи свои особенности, которые вытекают из того, что информация пронизывает все функции, все уровни управления. Информация – это и исходный момент, и результат работы аппарата управления, и необходимое условие, и способ фиксации производимых действий. Вместе с объемом информации возрастают требования к качественным характеристикам управленческой информации.

Процесс управления состоит из сбора, передачи и переработки полученной информации с целью выработки управленческих решений, выдачи информации в виде управляющих команд и доведения ее до исполнителей.

Существуют различные виды информации: статистическая, оперативная, экономическая, бухгалтерская, финансовая, снабженческая, кадровая, технологическая, конструкторская, маркетинговая, социальная и др.

Важную роль в управлении производством выполняет экономическая информация, поскольку она отражает отношения между людь-

ми в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ. Не следует также преуменьшать роль научно-технической информации, которая отражает развитие производства на основе НТП.

В зависимости от источников информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю. Внешняя информация состоит из сообщений, поступающих из внешней среды. Сюда входят директивные распоряжения, плановые задания, сообщения об условиях сбыта продукции и т. д.

Внутренняя информация вырабатывается и потребляется на самом предприятии или в его звене управления. Для предприятия это могут быть сведения о выполнении плана цехами, о материально-техническом снабжении, себестоимости продукции, кадрах, производительности труда и другие.

По направлению информация подразделяется на исходную и управляющую (командная). Командная информация является следствием принятия решений на основе переработки исходной информации. Исходная информация движется от систем управления низшего уровня к системе управления более высокого уровня, а командная информация направлена в противоположную сторону.

Информация по-разному сохраняет свое значение во времени. По степени постоянства ее можно подразделить на постоянную, условно-постоянную и переменную. Постоянная информация не изменяет своего значения в течение длительного времени. Условно-постоянная информация сохраняет свое значение в течение определенного времени. На предприятии к ней относят различные нормы и нормативы. Эти виды информации составляют на некоторых предприятиях более 65% общего объема. Переменная информация составляет динамизм состояния объекта управления и соответственно управляющих процессов, что требует быстрой ее переработки для принятия решений, иначе теряется смысл ее получения.

В практике управления широко используется также производственная информация, являющаяся результатом переработки исходной информации.

Для регистрации и накопления информации используются различные ее носители: память человека, документы, магнитные ленты, барабаны или диски, комбинации электрических импульсов и др.

Совокупность информации образует информационную систему управления, которая выступает в форме информационного обеспечения процесса управления. Информационное обеспечение должно быть достоверным, надежным и доступным для восприятия данных и при-

нятия решений. Объем информации должен быть минимальным при максимуме его смыслового содержания, текст информации должен быть сжатым и ясным. Информационное обеспечение предприятия осуществляется многообразными потоками информации в виде прямых связей, которые обеспечивают решение конкретных производственных задач.

На современном крупном предприятии объем информации достигает 1 миллиона документо-часов, и вся информация должна быть обработана своевременно. Например, на Ташкентском авиационном заводе ежесуточная первичная информация составляет более миллиона показателей. Интенсивно растет и внешняя информация завода. В этих условиях необходимо решить ряд проблем по систематизации и организации работы с информацией:

1) разработать рациональную информационную систему;

2) разработать методы формирования информационных потоков;

3) выбрать рациональные методы получения и передачи информации;

4) организовать поиск и хранение информации;

5) механизировать и автоматизировать процессы обработки информации.

Весь комплекс работ в этом направлении должен обеспечить создание одной единой общегосударственной системы сбора и обработки информации. Совокупность информации образует информационную систему управления. Информационная система – сложное информационное образование, включающее документы, информационные потоки, каналы связей и технические средства объекта управления. Совокупность информации по какой-либо части объекта управления может рассматриваться как подсистема.

Построение оптимальной информационной системы является одним из решающих условий проектирования той или иной организационной структуры управления, эффективности ее функционирования.

Информационные системы могут быть простыми и сложными. Простая информационная система не требует особой переработки, доставка ее от места возникновения до места потребления происходит без изменений.

Такая информация поступает по телефону или через всевозможные сигнализации как одноразовое сообщение. Сложные информационные системы классифицируют по степени механизации и автоматизации переработки информации. К первой группе относят те информационные системы, в которых преобразование информации

производится вручную или с помощью простых механизированных устройств. Вторая группа включает информационные системы с преобразованием информации на основе широкого применения средств механизации получения и обработки информации. К третьей группе относят смешанные системы, в которых широко используются комплексная механизация обработки данных наряду с элементами автоматизации сбора и обработки информации.

Автоматизированные информационные системы, где весь цикл получения, передачи и преобразования информации автоматизирован, составляют четвертую группу.

Системы управления, в которых для обработки информации используются компьютеры выполняет следующие функции:

– получение информации;
– обработка информации;
– хранение, накопление информации;
– выдача информации органу управления;
– передача команд исполнителям.

Проектирование наиболее прогрессивной системы информации должно основываться на осуществлении следующих работ:

– анализ действующей на предприятии системы информации, изучение основных потоков информации;
– разработка экономической модели информационной системы; определение необходимого объема и содержания информации;
– определение технических средств для сбора и переработки информации;
– разработка технологии переработки информации;
– установление периодичности возникновения и использования информации;
– разработка системы шифров для применяемой на предприятии информации;
– проектирование стандартных сообщений с целью придания им вида, удобного для механизации и автоматизации передачи и обработки данных;
– оформление и систематизация всех материалов, полученных при проектировании.

Рыночное производство требует последовательного осуществления комплексного построения информационных систем на основе системного подхода к их развитию и проектированию.

Этим требованиям отвечает интегрированная система обработки данных (ИСОД). Ее можно проектировать на основе всестороннего использования компьютерных систем.

2. ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ

Техника управления – это техника умственного труда, техника обработки информации в сфере управления. Чем совершеннее технические средства, тем эффективнее техника управления, организация управленческого труда и весь процесс управления. Подсчитано, что для оптимального управления экономикой страны необходимо производить ежегодно 10^{16} элементарных арифметических операций, в то время как работники аппарата управления могут выполнять 10^{12} операций, т.е. в 10 тыс. раз меньше. Эту проблему можно решить путем совершенствования управленческого труда, механизации и автоматизации сбора и обработки информации. Технику управления нельзя сводить только к вычислительным машинам. Впервые технические средства появились 100 лет назад. Все их многообразие, начиная от ручек, линеек и простейших карточек до компьютера, можно подразделить на два основных класса: средства оргтехники и вычислительные машины.

К средствам оргтехники относится значительное количество устройств и приспособлений (простые орудия и приспособления, управленческие машины для получения и обработки информации, копирования и размножения, средства связи, а также носители информации и средства обслуживания, оборудование служебных помещений). Управленческий труд использует огромное количество простых орудий и приспособлений (карандаши, ручки, конторские книги, карточки, таблицы, графики и многое другое). Компьютеры самого последнего поколения не могут полностью заменить простые технические средства (карандаши и линейки). Удобные, практичные и долговечные, они нужны и важны в управленческом труде не менее, чем технические устройства. Простые орудия и приспособления можно объединить в группы по стадиям обработки информации. Это прежде всего средства записи (карандаши, ручки, кисти, трафареты), средства изображения (графики, диаграммы, контрольные и диспетчерские доски, маршрутные схемы и т. д.), средства хранения документов (полки, конверты, картотеки, дискеты, флешки и т. д.), средства получения и фиксации информации (мерная тара, весы, часы, счетчики, датчики, табло и различные измерительные приборы, пишущие копировальные машины), средства связи (телефон, АТС, директорские и диспетчерские коммутаторы, радиосвязь, радиофоны, сигнализация вызываемая и аварийная, говорящие установки и т. д.), носители информации (звук, свет, карточки, стекло, металл и различные покрытия), носители ин-

формации, используемые в управленческих машинах (магнитная лента, диски, бумага).

3. КОММУНИКАЦИИ

Коммуникация – это обмен информацией. Благодаря налаженным каналам информации руководитель получает сведения, необходимые для принятия эффективных решений, которые затем доводит до работников.

Деятельность руководителя требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не смогут работать вместе, формировать цели и достигать их.

Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на коммуникации, т. к. обмен информацией вплетается во все основные виды управленческой деятельности. Качество обмена информацией непосредственно влияет на степень реализации управленческих решений.

Сочетание таких средств коммуникации, как совещание, служебные записки, телефонные переговоры, формальные отчеты, видеоленты и беседы с глазу на глаз, позволяет охватить многие вопросы и многих работников.

Предприятия пользуются разнообразными средствами для общения с внешней средой. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок.

Информация перемещается внутри предприятия с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей линии, т.е. с высших уровней на низшие (например, производственный отдел завода дает указание начальнику цеха, какую продукцию и к какому сроку изготовить, последний дает указание начальнику участка или мастеру), или по восходящей линии (например, начальник участка информирует начальника цеха о готовности продукции, а тот, в свою очередь, информирует об этом начальника, а последний – руководителя предприятия). Передача информации с низших уровней на высшие может заметно повлиять на производительность труда.

Помимо вертикальных коммуникаций на предприятии существуют и горизонтальные коммуникации.

Предприятие состоит из функциональных отделов, цехов и других подразделений, обмен информацией между которыми нужен для координации его деятельности. Например, на основе базовой технологии предприятие может выпускать разнообразную продукцию, поэто-

му чрезвычайно важно через отдел маркетинга получать информацию о том, что хочет трынок. Это позволит предприятию сохранить близость к потребителю и вовремя удовлетворить его запросы.

Вывод

1. Информация представляет собой совокупность необходимых сведений, которые используются для активного воздействия на систему управления в целях ее развития и совершенствования. Управление не может осуществляться без достаточной и достоверной информации.
2. Процесс управления состоит из сбора, передачи и переработки полученной информации с целью выработки управленческих решений, выдачи информации в виде управляющих команд и доведения ее до исполнителей.
3. Существуют различные виды информации: статистическая, оперативная, экономическая, бухгалтерская, финансовая, снабженческая, кадровая, технологическая, конструкторская, маркетинговая, социальная и др.
4. Техника управления – это техника умственного труда, техника обработки информации в сфере управления. Чем совершеннее технические средства, тем эффективнее техника управления, организация управленческого труда и весь процесс управления.
5. *Коммуникация* – это обмен информацией. Благодаря каналам информации руководитель получает сведения, необходимые для принятия эффективных решений, которые затем доводит до сведения работников. Деятельность руководителя требует эффективного обмена информацией.

Ключевые термины:

информация, производственная информация, классификация информации, информационная система, простые и сложные информационные системы, проектирование системы информации, техника управления и ее классификация, коммуникация.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что представляет собой производственная информация?*
2. *Какие виды информации существуют?*
3. *По каким признакам классифицируется информация?*
4. *Что представляет собой информационная система?*
5. *Какие функции выполняют автоматизированные системы управления?*
6. *Что значит техника управления и как она классифицируется?*
7. *Дайте оценку роли коммуникаций в системе менеджмента.*

ГЛАВА 18 ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И МЕТОДЫ ИХ ОПТИМИЗАЦИИ

1. *Сущность управленческих решений и их классификация*
2. *Требования, предъявляемые к управленческим решениям*
3. *Процедура подготовки и этапы принятия управленческих решений*
4. *Процесс принятия управленческих решений*
5. *Требования к технологии менеджмента*
6. *Механизм принятия управленческих решений*
7. *Методы оптимизации управленческих решений и организация их выполнения*

1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от правильности принятия решений. Поэтому управленческая деятельность всегда связана с конкретным решением целого ряда вопросов и проблем, так как руководитель любого ранга осуществляет возложенные на него производственные, технические, социальные, экономические, маркетинговые и правовые функции путем подготовки, принятия и организации выполнения решений. Взаимосвязь решаемых проблем учитывается любым руководителем и находит свое отражение как в методах его руководства, так и в структуре управления, во всей управленческой деятельности.

Значение решений в управлении экономикой определяется многими объективными по природе и характеру факторами. Важнейшие из них – многообразие собственности на средства производства; углубление разделения и специализации труда и производства; усложнение управления трудовыми и материально-техническими ресурсами; расширение межотраслевых, межпроизводственных связей; создание совместных предприятий; повышение требований к организации производственных процессов; внедрение маркетинга; выход предприятий и отраслей на внешнеэкономические связи; увеличение риска при принятии управленческих решений. Именно поэтому реальные и современные административные решения играют сегодня важную роль в процессе управления.

Управленческое решение в широком смысле – это форма согласования материальных и духовных потребностей общества с реальными возможностями их удовлетворения. Применительно ко всей экономи-

ке республики управленческим решением являются основные положения по рыночной экономике как программа сознательного и волевого преодоления противоречий, которые возникают между потребностями и возможностями их удовлетворения. Управленческое решение — это также программа работ, направленная на определение и реализацию конкретных целей, стоящих перед управляемым объектом. Это одновременно и директивный акт, и комплексный социально-экономический акт, организующий, направляющий и стимулирующий совместные действия десятков, сотен, тысяч людей, отражающий их интересы и потребности, максимальное удовлетворение которых является целью развития нашего общества. Отсюда постоянно растущие требования к обоснованности и организованности этих действий.

Выработка и принятие решений — узловая процедура в деятельности руководителя, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления. Решение связано с анализом возникшей ситуации и условий, ее породивших, требует подготовки ряда альтернатив — вариантов и выборов оптимального из них. Управленческие решения принимаются по различным вопросам на всех уровнях, поэтому их классификация имеет важное теоретическое и практическое значение.

С точки зрения повышения эффективности управленческой деятельности выделяют следующие виды управленческих решений: стратегические и оперативные.

Стратегические решения — это перспективно-принципиальные решения, которые принимаются в связи с необходимостью определить направление, цели и задачи дальнейшего развития соответствующих объектов.

В условиях рыночной экономики стратегические решения становятся главным инструментом качественных перемен как в организации производства, новом подходе к экономическим и социальным проблемам, так и во всем хозяйственном механизме. Стратегические решения, принимаемые на уровне предприятий, региона, отрасли, призваны практически реализовать курс на улучшение экономического и социального развития общества за счет качественно новых источников.

Оперативные решения — это, по сути, хозяйственно руководящие решения. Они принимаются по текущим, частным проблемам, чтобы поддержать процесс бесперебойного функционирования управляемого объекта, т. е. поддержать его сложившийся механизм, не изменяя структуры и взаимосвязей. Эти решения руководитель принимает довольно быстро, без особой подготовки. К таким решениям можно отнести приказы о приеме и увольнении работников, изменении их заработной платы, о подготовке предприятия к зиме и т. д.

По сфере действия управленческие решения можно подразделить на экономические, организационные, социальные, технические и технологические.

Управленческие решения подразделяются также по уровню управления, которые решаются на уровне мастера, начальника участка, начальника цеха, начальника производства, директора предприятия, объединения, министра.

По направлению воздействия решения бывают внешние и внутренние. Внешние решения направлены на другие уровни, внутренние – охватывают лишь отдельные подразделения или предприятия.

По функциональному содержанию управленческие решения делятся на экономические, организационные, координационные, стимулирующие, регулирующие и контрольные.

По организации разработки управленческие решения могут подразделяться на единоличные, коллегиальные и коллективные. Единоличные решения разрабатываются и принимаются руководителем без согласования и обсуждения их в коллективе или с отдельными лицами. Чаще всего это оперативные решения, не затрагивающие принципиальных проблем развития производства. Коллегиальные решения разрабатываются и принимаются совместно группой специалистов и соответствующих руководителей, обычно они требуют серьезной подготовки и имеют многостороннее содержание. Коллективные решения разрабатываются на общих собраниях всеми их участниками независимо от занимаемой должности или характера работы. Такие решения принимаются при рассмотрении спорных вопросов производства.

По типу работы решения делятся на стандартные и нестандартные. Стандартные (иногда называемые программируемыми) – это решения, в отношении которых отработана структура самого решения и процедура его принятия. Среди программируемых решений есть такие, стандартизация которых достигла той стадии, когда их можно описать в виде математических моделей, т.е. появляется возможность возложить значительную часть технической работы на компьютер (прогноз развития отрасли, предприятия, автоматизация управления хлопкозаводами будущего). Нестандартные решения – это наиболее сложные обособленные решения. Отличаются они большим простором для творческого подхода к решаемой проблеме. Творческое решение всегда опирается на прогрессивное, новое. Однако необходимо внимательно анализировать характер нестандартности. При более глубоком анализе эти идеи оказываются не такими уж и новыми, если их разбить на несколько отдельных проблем, хорошо поддающихся стандартизации. Остается 2–3 действительно новых предложения, которые

требуют сугубо творческого подхода (например, разработка мероприятий по комплексному развитию производства).

Таким образом, управленческое решение является организующим началом в любой области человеческой деятельности. На его основе утверждаются или упраздняются законы, планируется использование материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов, повышается ответственность исполнителей и руководителей, определяется роль и место каждого из них в достижении поставленной цели.

2. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

В условиях рыночных отношений управленческое решение остается главным фактором менеджмента, в котором концентрируются и пересекаются все проблемы экономического и социального развития предприятий, регионов, отраслей с учетом самоуправления трудовых коллективов.

Использование преимущественно экономических методов не исключает применение управленческих решений, воплощающих в себе разум, опыт и волю руководителя, а, наоборот, повышает требования к их качеству. На эффективность управленческих решений оказывает влияние большое количество факторов:

– личностные качества руководителя или группы, организующей орган управления (профессиональная подготовка, образовательный уровень);

– информационное обеспечение процесса выработки решения;

– факторы организационного характера (привлечение специалистов к выработке решения, система методов и форма доведения принятого решения до исполнителей, система контроля и т. д.);

– технические факторы (использование технических средств, компьютеров и т. п.);

– временные факторы разработки, принятия и реализации решения.

Исходя из этого основными требованиями к управленческим решениям, являются:

1) демократичность принимаемых решений;

2) научная обоснованность;

3) правомочность, единство распорядительства;

4) четкая направленность;

5) краткость и конкретность во времени;

6) оперативность исполнения решений.

3. ПРОЦЕДУРА ПОДГОТОВКИ И ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В практике менеджмента накоплен богатый арсенал форм и методов разработки управленческих решений и подготовки их к реализации. В зависимости от сложности вопроса, его конкретного содержания процедура подготовки и принятия решения основана на применении таких методов, как экономический анализ, математическое моделирование экспертных оценок, социологических исследований и другие. Однако имеется общая схема последовательности действий руководителя, знание которой помогает ему отрабатывать конкретное решение. Перед принятием решения руководитель должен четко уяснить:

1) цель действий и способ их достижения;
2) главные стороны вопроса;
3) требуемые материальные, денежные и трудовые ресурсы;
4) задачи исполнителей;
5) порядок организации выполнения задач.

Для менеджмента характерно непрерывное принятие решений, так как многогранная деятельность любого руководителя проявляется в тех решениях, которые он неуклонно проводит в жизнь, контролируя их выполнение. Управленческие решения принимаются на основе принципа демократичности и самоуправления коллектива. Самоуправление реализуется посредством участия всего коллектива в выработке важнейших решений и контроле за их выполнением. На основе самоуправления обеспечивается объединение усилий и развитие инициативы работающих при принятии управленческих решений. Социально-экономические решения, касающиеся деятельности организации или предприятия, вырабатываются и выполняются руководителем при участии коллектива в соответствии с его уставом и законодательством. Совет трудового коллектива принимает активное участие на всех этапах выработки принимаемых решений. Процесс принятия любого сложного решения проходит следующие этапы:

1. Определение цели, уяснение проблемы и сбор необходимой информации.

2. Классификация, анализ и оценка собранной информации, т. е. ее обработка.

3. Выработка различных вариантов решения.

4. Анализ, обсуждение и оценка вариантов.

5. Принятие окончательного и оптимального варианта.

6. Формулировка решений в документальном оформлении.

7. Фиксация решений (подписание документов).

8. Постановка задачи исполнителю.

9. Организация выполнения принятых решений.

10. Учет и контроль выполнения решений.

Охарактеризуем каждый из этапов.

Определение цели и уяснение проблемы (противоречия) на 1-м этапе проводится на основе анализа конкретных социально-экономических процессов, ориентируясь на цель управления. На этом этапе большую роль играет сила взаимодействия руководителя с коллективом, что позволяет лучше изучить экономические и социальные процессы, правильнее выявить недостатки и упущения, обосновать перспективы развития производства. Именно на данном этапе руководитель должен сосредоточить свое внимание на выявлении узловых проблем производства и дать объективную оценку реальным возможностям своего коллектива.

На 2-м этапе классифицируется, дается предварительный анализ и оценка собранной информации, проверяется ее достоверность, в процессе анализа уточняется формулировка проблемы. Это является сложным делом, требующим глубоких знаний, практического опыта и предприимчивости руководителя.

На 3-м этапе продолжается процесс накопления все более разносторонней информации, одновременно конкретно оцениваются имеющиеся реальные возможности для решения проблем, определяются сроки их решения, а главное — разрабатывается несколько взаимозаменяемых вариантов — альтернатив. Разработка альтернативных вариантов решения обычно осуществляется ответственными исполнителями под наблюдением руководителя. Роль руководителя в данном процессе, несомненно, велика, поскольку его деятельность является определяющей при уточнении критериев отбора наиболее оптимального варианта.

На 4-м этапе анализ и всестороннее обсуждение альтернатив решения производится с позиции поиска наиболее действенных путей решения. Чем больше альтернатив, тем результативнее будет работа по подготовке наиболее оптимального варианта решения. Анализ и оценка различных вариантов управленческого решения завершается обычно их сравнительным анализом на компьютерах с использованием экономико-математических методов и оптимизационных моделей, затем дается тщательная оценка эффективности каждого варианта, на основании чего принимается окончательный и оптимальный вариант (5-й этап).

На 6 и 7 этапах, также имеющих немаловажное значение, дается четкая формулировка выбранного решения, которое документально оформляется, документу придается правовой характер. В данном процессе должен соблюдаться стандарт, который предусматривает две части содержания документа: аналитическую и конструктивную. В аналитической части формулируется проблема, вскрываются причины ее возникновения и обосновывается необходимость ее разрешения; в конструктивной – определяются конкретные задачи деятельности коллектива по разрешению проблемы, указываются средства и ресурсы, основные пути и способы решения этих задач, устанавливаются календарные сроки, исполнители и порядок их взаимодействия, а также формы учета и контроля в период реализации принятого решения.

Решения должны носить деловой характер, исключать непонимание исполнителями поставленных задач. В практике управленческие решения часто страдают обилием общих слов (обязать, потребовать, указать, поставить на вид, принять к сведению и т.п.), в то же время в них нередко отсутствует сама «сердцевина», т.е. реальная программа действий, ответственные лица, конкретные сроки исполнения.

Последние и весьма важные этапы – 8, 9 и 10-й – связаны с непосредственным процессом организации выполнения принятого решения.

Процесс подготовки и принятия управленческого решения требует соблюдения определенного системного подхода, который предполагает:

– создание единой комплексной системы информации, которая охватывает все составные части производственного организма, должна своевременно и точно характеризовать экономическое и социально-психологическое состояние коллектива предприятия (объединения) и обеспечивать принятие решений;

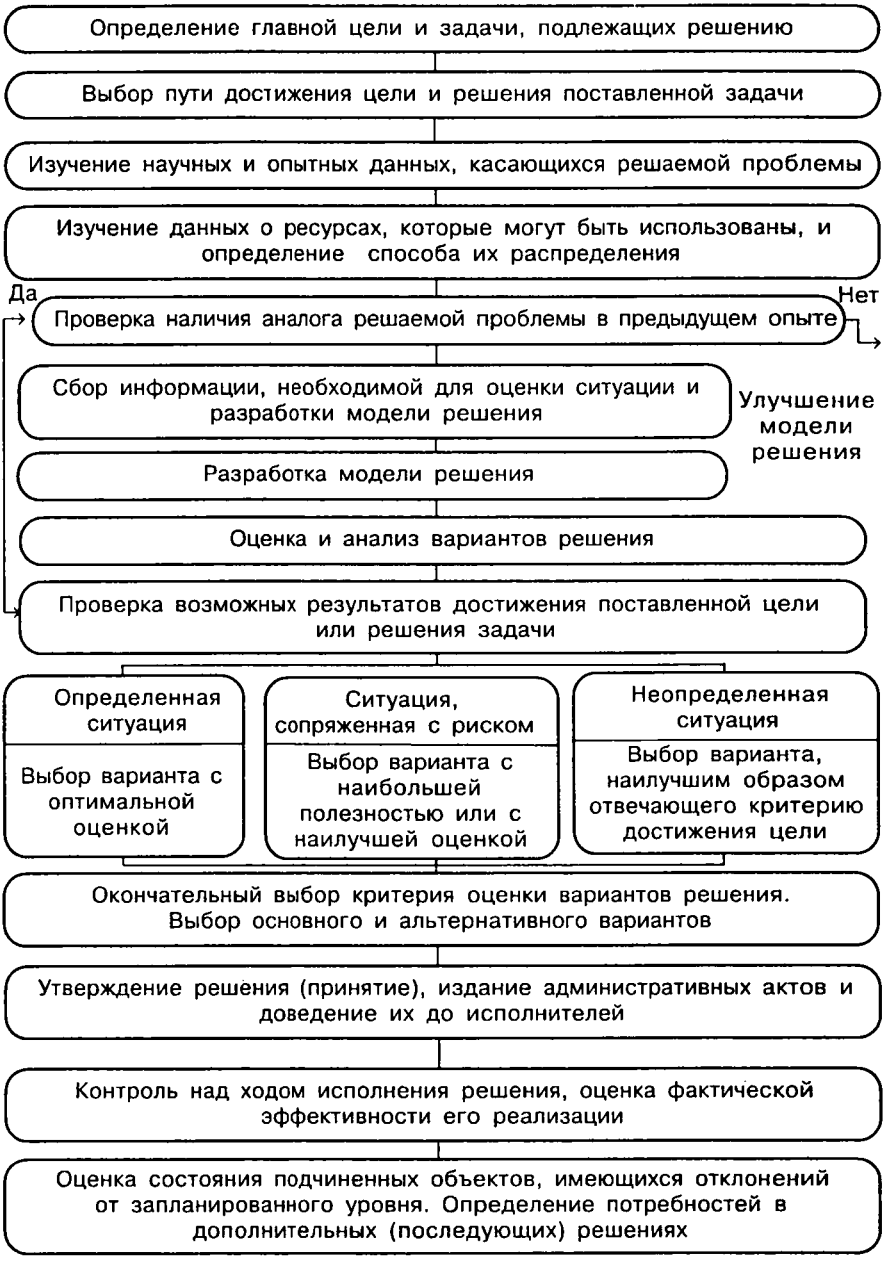
– повышение гибкости и оперативности решения вопросов, связанных с изменениями в производственно-экономической и социально-психологической сферах;

– анализ не отдельных, а всех без исключения вариантов решения (соответственно всех явлений, процессов, событий в их динамике, во взаимосвязи и взаимообусловленности);

– определение силы влияния на производство не отдельных факторов, а их комплекса и их эффективности;

– использование для анализа данных оперативного, бухгалтерского и статистического учета (*см. схему*).

Схема разработки, принятия и реализации управленческих решений



4. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления.

Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

– выработку и постановку цели;

– изучение проблемы на основе получаемой информации;

– выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;

– обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);

– выбор и формулирование оптимального решения;

– принятие решения;

– конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровнях, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому цель управленческой деятельности состоит в нахождении таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми при помощи экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

– метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

– метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

– метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и прежде всего электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения – одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно

должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

5. ТРЕБОВАНИЯ К ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Рыночная экономика предъявляет определенные требования к принимаемым управленческим решениям. Основные требования к технологии менеджмента можно свести к следующему:

– формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;

– информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

– выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;

– должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил процедур; планов; горизонтальных связей.

Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации управлении. В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Це-

лью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

Использование формальных правил и процедур в принятии решений — это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

Использование планов в принятии решений нацелено на координацию деятельности фирмы в целом. Планирование — тот важный вид управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета приспособлены в американских фирмах к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшими руководителями фирмы или руководителями производственных отделений.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей в принятии решений без обращения к высшему руководству способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений. В американских фирмах руководители разных уровней имеют право осуществлять непосредственные контакты с внешними по отношению к фирме партнерами: потребителями, поставщиками, контролирующими организациями, которые позволяют получать конкретную информацию о ситуации на рынке и принимать решения, способствующие быстрой адаптации к изменяющимся условиям. Практика принятия управленческих решений определяется в значительной мере традициями и обычаями, существующими в разных странах.

Для американского менеджера более характерен индивидуализм, чем коллективизм, в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японского и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента – это ориентация на будущее. Отсюда – планирование на перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели – лучше понять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изменения рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства. Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы на потребителя, на его запросы и вкусы.

Важной чертой американского менеджмента является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственностью. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы. Такой подход обусловил принцип «управляющий должен знать каждого работника в лицо», а это в свою очередь выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижения кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. Принятие решений в области капиталовложений в США предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности.

На практике применяются различные способы определения целесообразности капиталовложений. К ним, в частности, относятся расчеты: по срокам окупаемости; по влиянию инвестиций на дивиденды; по акциям текущего года; по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждения капиталовложений. Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы, которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях.

На основе финансового плана принимаются решения о распределении ресурсов с учетом их сбалансированности. Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов.

Процесс принятия решений о внедрении новой продукции в американских компаниях можно разбить на четыре последовательные стадии.

На первой стадии разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стекаются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке и технических и экономических возможностей фирмы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты подготавливают предложение, которое рассматривается наряду с предложениями по другим товарам – для изучения и определения приоритетности. Такой комитет обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечивает общее руководство всем процессом инновации по новым товарам.

На второй стадии, если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов-маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изучается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносятся изменения. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стоимости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потенциальной чистой окупаемости (рентабельности) на несколько лет вперед. Затем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в комитет по новой продукции для окончательного утверждения.

На третьей стадии проводятся испытания нового изделия как лабораторные, так и «полевые» (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходимые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массовое производство изделия исходя из объемов рынка.

На четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уделяется координации контроля качества; созданию запасов сырья, материалов и комплектующих частей; рекламе и продвижению изделия на рынке; созданию системы оптового распределения; стимулированию продаж. Многие крупные американские фирмы имеют специальные отделы или службы по разработке образцов изделий и

проведению их испытаний. В этих отделах работают инженеры и техники-специалисты по производству и технологии. Часто на инженера по производству возлагается общее руководство всем процессом производства нового изделия с подчинением ему функциональных специалистов, которые связаны с этим процессом. Под его руководством может также создаваться управленческая группа из числа специалистов, которая впоследствии может получить статус постоянного подразделения (производственного отделения).

Функция НИОКР в американских фирмах обычно централизована на высшем уровне управления, где распоряжаются фондами, средствами и специальными исследовательскими подразделениями, которые занимаются развитием нового продукта. Поэтому решения о размерах капиталовложений и сроках разработки и внедрения новой продукции принимаются на высшем уровне управления. Производственные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство. Во многих развитых странах функционируют специальные службы, занимающиеся сохранностью и безопасностью научных разработок и инноваций (защитой от конкурентов).

Внедрение новой продукции — одна из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях. Ее выполнение требует координации усилий работников различных подразделений: по конструированию, технологии, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в создании технически передового продукта; производственники стремятся снизить себестоимость продукции в рамках используемой технологии; заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой — монополистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим старым клиентам, переманивая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышают конкурентоспособность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

6. МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Технология менеджмента имеет следующие составляющие:

1. Общее руководство принятия решений.
2. Правила принятия решений.
3. Планы в принятии решений.
4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.
5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).
6. Матричный тип взаимодействия.

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

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизмы взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственность должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнения не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

Правила принятия решений, или нормативы обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных ус-

ловиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика, включают такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение целей и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. В американских компаниях планы — важнейший инструмент координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования (СЦХ), являющегося центром прибыли.

Производственное отделение или СЦХ — это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продажи, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, кото-

рый содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимается решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но не имеет административной власти, какую получают линейны руководители.

Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в

своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

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

7. МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ

За основу управленческого решения принимают наилучший, близкий к оптимальному вариант, наиболее эффективный из всех логически вытекающих из информации о сложившейся ситуации и из оценки данной информации, при котором обеспечиваются наименьшие затраты труда, материально-технических ресурсов, финансовых средств и времени.

Для выбора оптимального варианта решения или близкого к нему необходимо использовать определенные методы разработки и принятия решения исходя из того, что каждый из них имеет свою область применения и свои ограничения. Комплексный подход к разработке и принятию управленческих решений может обеспечить оптимизацию этих методов. В практике управления в процессе разработки и принятия решения обычно используют следующие методы:

– метод системного экономического и социального анализа, статистических выводов и оценок;

– анализа вариантных рядов, т.е. моделей типа план-производство, определения тенденций развития и сезонных характеристик производства;

– экспериментального моделирования, включающего статистический анализ экспериментальных результатов (дисперсный анализ). Метод моделирования решаемых проблем, процессов, событий с использованием экономико-математических методов и компьютеров позволяет заблаговременно выявить недостатки в хозяйственной деятельности, скорректировать ход развития процесса в нужном направлении. Под-

бирая под созданную оптимизационную модель данные и производя расчеты, руководитель исходит из того, что модель – это упрощенный прогноз будущего процесса или явления;

– математического программирования;

– теории оценок целей и ожидаемого риска, моделей поведения, используемый для измерения и прогнозирования поведения, включая теорию мотивации и обучения;

– моделирования и деловых игр, предусматривающий применение ЭВМ;

– теории поисков, в основе которого лежит возможность разного подхода к индивидуальному принятию решений в условиях неопределенности. В условиях неопределенности используют также дополнительные методы, которые помогают придти к окончательному решению;

– затрат. Этот метод состоит в нахождении критерия оценки вариантов решения и их сравнении, исходя из того, что затраты на разработку и осуществление решения не превышают сумму эффективности его реализации. Затраты на разработку оптимального варианта решения, сбор информации, анализ и обобщение с целью оценки сложившейся ситуации могут быть значительно большими по сравнению с затратами на другие варианты, если его реализация обеспечивает наиболее эффективный конечный результат. В таком случае руководитель не должен останавливаться перед дополнительными расходами на разработку оптимального решения;

– достоверности, используемый, как правило, при анализе и оценке выборочных данных в неопределенных, т.е. вероятностных ситуациях. Выбор варианта решения в этом случае зависит от цели, которую предприятие (фирма и т. д.) ставит перед собой. Иногда принятие решения возможно лишь на основе знания тенденции или закономерности развития социально-экономической системы и приблизительного расчета. В иных случаях необходим глубокий анализ ситуации и более точный прогнозный расчет результатов исполнения решения. Это и диктует использование соответствующего приема анализа и расчетов;

– упрощения приемов разработки решения, дающие возможность снизить трудоемкость процесса управления. При постоянном системном анализе хода и состояния производства приемы разработки управленческих решений на основе определенной методики используются повторно, что позволяет упрощать их. Упрощенная методика расчетов и оценки эффективности разрабатываемых вариантов решения наиболее часто применяется на практике при периодичности анализа хозяйственной деятельности предприятия (фирмы ассоциации, отрасли и т. д.);

— экспертной оценки, которую получают на основании анализа проектов экспертов. Это делается для того, чтобы избежать ошибок в принятии решения. Затем экспертов информируют о том, какие имеются мнения и какие выдвигаются аргументы альтернативных вариантов решений, и предлагают им пересмотреть свой вариант решения, если он существенно отличается от большинства вариантов, либо в случае отказа от пересмотра своего мнения дать соответствующее обоснование своего несогласия с другими вариантами решений. Подобную процедуру корректировки экспертных вариантов решений проводят до тех пор, пока не добиваются единого скорректированного решения. Метод экспертных оценок позволяет получить более объективные результаты;

— творческого обсуждения какой-либо сложной проблемы группой специалистов. Этот метод, использующий коллективный опыт и коллективные знания для выбора и обоснования управленческого решения, в силу того, что создается атмосфера свободного генерирования идей при хорошо продуманной его организации и квалифицированном подборе участников обсуждения, является достаточно эффективным средством для более глубокого осознания проблемы и разработки альтернативного варианта решения.

Для реального выполнения принятого решения целесообразно разработать специальные целевые программы, сетевые графики, создать временно матричную структуру управления внутри производства. Кроме того, следует разработать комплекс мероприятий по реализации крупных решений, призванных качественно изменить положение на производстве. Эти мероприятия можно условно объединить в три группы:

1. Своевременное доведение решения до исполнителей.

2. Оптимальное перераспределение кадров, ресурсов, создание оперативных резервов.

3. Контроль над выполнением решений.

Первая группа мероприятий — своевременное доведение решения до исполнителей. Здесь нельзя допускать самотека. Нередко бывает, что решение, принятое своевременно, по ряду причин доходит до исполнителей через месяц — два, а то и позже. В таком случае оно теряет свою действенность, а иногда и смысл, поскольку ситуация меняется. Поэтому организация выполнения решения начинается с совершенствования средств и форм его доведения непосредственно до трудовых коллективов, до каждого работника, которые в конечном счете и определяет успех дела. При этом речь идет не о механической пересылке текста решения сверху вниз, а о кропотливой работе по разъяснению его замысла, необходимости, условий, в том числе трудностей и особенностей выполнения.

Одна из распространенных форм доведения решений до исполнителей – привлечение их к разработке проекта решения. Тем самым участники производства заранее знакомятся с концепцией решения, задачами, особенностями их выполнения. Иногда с этой целью создаются комиссии из новаторов и передовиков производства, а также специалистов, т.е. из людей, которые всегда могут внести что-то ценное и полезное в решение проблемы. Будущие исполнители, участвуя в подготовке решения, делают его более реальным, так как лучше знают все стороны производства, его резервы и трудности.

Положительные результаты достигаются также в тех случаях, когда коллектив привлекается к обсуждению проекта решения или плана на собрании, совещании, специальном семинаре. Однако коллегиальность в подготовке решений дает высокий эффект лишь при соблюдении ряда условий, в том числе при сохранении принципа единоначалия и четкой персональной ответственности.

Вторая группа мероприятий по организации выполнения решения – это маневр кадрами, ресурсами, а также создание оперативных резервов. Решение, призванное внести существенные изменения в сложившийся ход производства, само нуждается в материальном обеспечении, в известной перестройки методов, в переориентации людей, их переподготовке, а иногда и замене. Поэтому реализация крупных программ по качественной перестройке производства непременно приведет к существенным изменениям в методах и формах работы, а следовательно, и в структуре кадров.

Третья группа мероприятий по выполнению решения – это контроль, т.е. тщательный, квалифицированный анализ. Без систематического контроля за развитием управляемого объекта невозможно получить высокие конечные результаты. Такой контроль требует организации, четкого определения целей, процедуры, создания соответствующего механизма.

Вывод

1. Управленческое решение – это программа работ, направленная на определение и реализацию конкретных целей, стоящих перед управляемым объектом. Это одновременно и директивный акт, и комплексный социально-экономический акт, организующий, направляющий и стимулирующий совместные действия десятков, сотен и тысяч людей, отражающий их интересы и потребности, максимальное удовлетворение которых является целью развития нашего общества.
2. Выработка и принятие решений – узловая процедура в деятельности руководителя, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления.

3. Исходя из этого основными требованиями к управленческим решениям являются демократичность принимаемых решений, научная обоснованность, правомочность, единство распорядительства, четкая направленность, краткость и конкретность во времени, оперативность исполнения решений.
4. Процесс принятия управленческих решений включает: выработку и постановку цели, изучение проблемы на основе получаемой информации, выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения, обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи), выбор и формулирование оптимального решения, принятие решения, конкретизацию решения для его исполнителей.
5. Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.
6. Технология менеджмента имеет следующие составляющие: общее руководство процессом принятия решений, правила принятия решений, планы в принятии решений, принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия, целевые группы (групповое взаимодействие на равных уровнях), матричный тип взаимодействия.
7. Для выбора оптимального варианта решения или близкого к нему необходимо использовать определенные методы разработки и принятия решения исходя из того, что каждый из них имеет свою область применения и свои ограничения. Комплексный подход к разработке и принятию управленческих решений может обеспечить оптимизацию этих методов.

Ключевые термины:

управленческое решение, стратегические и оперативные управленческие решения, требования к управленческим решениям, процедура подготовки и этапы принятия управленческих решений, процесс принятия управленческих решений, требования к технологии менеджмента, механизм принятия управленческих решений, методы оптимизации управленческих решений и организация их выполнения.

Контрольные вопросы и задания

1. *Дайте определение сущности управленческого решения, его классификацию.*
2. *Какие требования рыночная экономика предъявляет к управленческим решениям?*
3. *Какова процедура подготовки управленческого решения?*
4. *Охарактеризуйте процесс и этапы принятия управленческих решений.*
5. *Что представляет собой механизм принятия управленческих решений?*
6. *Каковы методы оптимизации управленческих решений?*

ГЛАВА 19 ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

1. *Труд менеджера и его особенности*
2. *Требования рынка к менеджерам*
3. *Аттестация как метод оценки деловых и личностных качеств менеджеров*
4. *Механизм организации труда менеджера*

1. ТРУД МЕНЕДЖЕРА И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Труд менеджера, являющийся неотъемлемой частью труда товаропроизводителей, от правильной организации которого зависит оперативное выполнение функций менеджмента, влияет на результаты производства. Деятельность менеджера носит умственный, творческий характер и нелегко поддается количественной оценке. Работники управленческого труда непосредственно не производят материальных ценностей, но их труд производителен. Результаты управленческого труда оцениваются косвенно, с помощью показателей производственной деятельности трудовых коллективов. Отличительной особенностью управленческого труда является также и то, что трудно, а порой невозможно установить конкретную его меру, в особенности, когда он носит творческий характер. Человеческая мысль не может быть ни нормированной, ни механизированной.

Предметом управленческого труда являются не материально-вещественные элементы производства, а информация, различные документы, управленческие решения. В труде менеджеров, а также технических исполнителей значительный удельный вес занимают трудовые затраты на получение, обработку, передачу и хранение информации, на одну технологическую операцию изготовления изделия часто приходится до пяти и более операций, связанных с нормированием и оплатой труда, разработкой технологии, с учетом, проверкой качества работы и т.д.

Управление как процесс целенаправленного воздействия выступает, прежде всего, как управление людьми.

Человек есть главный компонент сознательного воздействия на социально-экономические процессы, в любом обществе он одновременно является субъектом, и объектом управления. Каждый человек, какую бы должность он ни занимал, управляется обществом в целом, всеми членами общества в лице его представительных органов. Руководитель любого ранга управляет не по собственной воле, а от имени

народа в его интересах. В правовом государстве никто не свободен от контроля со стороны общества, даже руководитель самого высокого ранга, включая президента. Каждый член общества является управляемым еще и потому, что он входит в определенный коллектив и управляется вместе с ним каким-либо органом, субъектом управления. В то же время каждый член общества является и управляющим. Он преобразовывается в собственника, в подлинного хозяина производства, а потому выступает в качестве управляющего всей экономической, социально-политической и духовной жизнью. В той или иной степени он участвует в управлении делами коллектива, к которому он принадлежит, будь то предприятие, министерство или другие хозяйственные формирования.

Степень участия различных членов общества в управлении не одинакова. Одни включаются в дело пассивно, непосредственно являясь членами различных общественных организаций, комиссий и т. д. Имеется и значительный отряд профессиональных менеджеров – организаторов производства, руководителей государственных, хозяйственных органов. Они занимаются специфическим управленческим трудом, который является разновидностью общественно полезного труда.

Труд менеджера находит свое конкретное воплощение в действиях, операциях, совершаемых человеком в процессе управления. Он имеет относительно замкнутую циклическую форму. Управленческий цикл начинается с постановки целей, задач и завершается решением этих задач, достижением поставленной цели. Затем, когда данная задача решена, цель достигнута, ставится новая задача, новая цель и управленческий цикл начинается вновь.

Цель – действие – результат – цель – такова схематичная картина непрерывного управленческого цикла.

Однако такое членение управленческого цикла весьма условно. В реальном процессе управления множество единичных циклов, отличающихся друг от друга.

На конкретном предприятии труд менеджера направлен на решение нескольких типов задач:

– технических, связанных с использованием оборудования, производственных площадей, совершенствованием производства;

– технологических, связанных с проектированием, регулированием и совершенствованием технологических процессов;

– экономических, связанных с усовершенствованием и регулированием экономических отношений как внутри предприятия, так и вне его;

– организационных, связанных с совершенствованием организационных структур управления, организацией производства и труда;

— социальных, связанных с регулированием и совершенствованием социальных отношений и т. д.

Труд менеджера направлен на координацию совместных усилий коллектива и обеспечение согласованных действий его членов для достижения поставленных целей. Он играет важную роль в развитии предприятия.

Известны случаи, когда вновь назначенный директор предприятия или предприниматель существенно изменяли ситуацию, превращали предприятие из убыточного в прибыльное. Это показывает, что управленческий аппарат оказывает существенное влияние на итоги хозяйственной деятельности. Он обладает большой организационной свободой для проявления творческой инициативы, предприимчивости, поиска новых, более эффективных путей развития управляемого им объекта.

Характерные черты современных управленческих работников — высокий профессионализм и деловые качества, знание основ науки управления и новое экономическое мышление, высокие нравственные качества и уровень культуры, демократичность, компетентность, умение общаться с массами, знание интересов и нужд людей. Не менее важно видеть перспективы, решать социальные проблемы, направлять и организовывать коллектив.

2. ТРЕБОВАНИЯ РЫНКА К МЕНЕДЖЕРАМ

Стратегический курс на переход к рынку требует новых подходов к собственности в экономике, управлении, решении социальных проблем. Без людей, которые создают самые совершенные машины, механизмы, технологии, управляют ими, новая техника и новая технология не дадут должного эффекта. Важным фактором является реформа всего хозяйственного механизма, система менеджмента, действенность, эффективность реформы также определяются кадрами управления — менеджерами.

Переход к рыночным отношениям, качественные структурные сдвиги в производстве, внедрение достижений научно-технического прогресса, возрастание значения социальных аспектов хозяйствования, демократизация общества — все это усложняет работу менеджеров, требует ее реформирования.

Любая реформа хозяйственного механизма начинается с отказа от сложившихся стереотипов мышления и практики, требует ясного понимания новых задач. После того как определены цели и задачи, многое в практической их реализации зависит от кадров аппарата управления.

Подбор кадров – это процесс, направленный на поиск лиц, соответствующих основным требованиям занимаемой должности. Как правило, одновременно с подбором решается и вопрос об их рациональной расстановке. Расстановка кадров заключается в целесообразном их распределении по подразделениям аппарата управления с целью обеспечения его наибольшей производительности.

Подбор людей должен производиться с учетом формирования коллектива, способного работать в условиях рынка.

Рыночные отношения требуют от менеджеров предприимчивости, быстрого принятия решений. Важно не только понимать общие принципы реформы, но и уметь эффективно использовать их в повседневной жизни, совершенствуя стиль и методы работы. Надо действовать при этом компетентно и ответственно, научиться пользоваться новыми правами и значительно укреплять дисциплину – как производственную, так и трудовую.

Менеджеры должны быть не только тактиками, но и стратегами. Они должны учитывать потребность рынка в выпускаемой продукции, воздействовать на его формирование, гибко реагировать на изменение спроса, отчетливо представлять себе перспективу, готовить почву для решения задач завтрашнего дня, чтобы не оказаться без научно-технического задела и не отстать в экономическом и социальном развитии, эффективно хозяйствовать. Для достижения этого нужен стабильный аппарат управления, способный в условиях рыночных отношений добиваться высоких конечных результатов.

3. АТТЕСТАЦИЯ КАК МЕТОД ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРОВ

Оценка деловых и личностных качеств лиц, рекомендуемых на руководящую должность, прежде всего, необходима для заключения контракта, условия которого определены в соответствующих положениях, при решении вопросов подбора и расстановки кадров, выдвижения и обучения их, а также поощрения. Самой распространенной формой оценки деятельности кадров в настоящее время является аттестация. Для проведении аттестации руководитель предприятия приказом назначает аттестационную комиссию в составе председателя, секретаря и членов комиссии. В состав комиссии входят высококвалифицированные специалисты предприятия, непосредственные начальники аттестуемых, квалифицированные рабочие, представители общественных организаций. На каждого аттестуемого непосредственный начальник составляет характеристику, в которой отражается его производствен-

ная и общественная деятельность. Аттестуемый работник должен быть заранее, не менее чем за неделю до аттестации, ознакомлен с характеристикой. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает аттестуемого и дает заключение:

а) соответствует занимаемой должности;

б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

в) не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении отдельных работников по работе или поощрении за достигнутые успехи, о переводе на другую работу.

Кроме аттестации менеджеров для более объективной оценки их деловых и личностных качеств в практике управления применяются различные методы, которые можно определить в три группы:

Первая группа включает описательные или качественные методы, дающие только качественную оценку деловых и личностных качеств работника, без количественного выражения и носит во многом субъективный характер. К ним относятся: изучение биографических данных кандидата на руководящую должность из «Листка учета кадров» и «Автобиографии», сбор информации о человеке от руководителей («Характеристики» и др.).

Вторая группа методов позволяет получить с достаточной степенью объективности количественную оценку деловых и личностных качеств работника. Наибольшее распространение получил метод балльной оценки, по которому за каждую работу в зависимости от качества ее выполнения или за каждое достижение в работе работнику выставляется определенное количество баллов и по ним устанавливается средний балл.

Третья группа объединяет методы, которые сочетают в себе признаки двух первых групп методов — описательных и количественных. Наибольшее распространение из них получили метод тестов, когда оценка производится по итогам решения заранее подготовленных задач (тестов); метод деловых игр, когда оценка выставляется за выбор испытуемых правильного решения предложенной производственной задачи или конфликтной ситуации. Объективную оценку деловых и личностных качеств руководителей и специалистов можно получить при бальной оценке качеств работника и проведении аттестации. При этом деловые и личностные качества работника оценивают не менее двух его подчиненных, двух начальников и двух равных по должности по балльной системе. Окончательное заключение по аттестуемому

дает комиссия. Критерий оценки кадров должен быть один – конкретные дела.

Аттестация как метод оценки деловых и личностных качеств менеджеров тесно связана с их переподготовкой. Подготовка и переподготовка менеджера – это научно обоснованная система образования, дающая знания, навыки и умения для выполнения работы в определенной области деятельности. С учетом возрастающих требований подготовка и переподготовка менеджеров должна вестись с целью повышения их теоретического уровня знаний, овладения современными достижениями в области науки и техники, организации производства и управления.

Рыночная экономика выдвигает новые требования к системе подготовки кадров, и здесь важная роль должна отводиться университетам и институтам, высшие и средние специальные учебные заведения должны готовить менеджеров нового типа, профессионально знающих экономику, в совершенстве владеющих экономическими, социально-психологическими методами и техническими средствами управления.

В условиях реформы управления используются принципиально новые подходы к содержанию и организации учебного процесса с учетом растущего уровня производства, переходы на рыночные методы хозяйствования. В законе «О предприятии» указано: «Предприятие проявляет постоянную заботу о неуклонном росте профессионального мастерства и культурного уровня кадров, осуществляет перемещение работников с учетом квалификации и интересов производства. В этих целях предприятие проводит подготовку кадров и обеспечивает рост квалификации работников непосредственно на производстве, в учебных заведениях, развивает учебно-методическую базу, организует школы бизнеса, курсы и центры. Предприятие создает необходимые условия для совмещения обучения с работой и предоставляет льготы, предусмотренные действующим законодательством. Работники с их согласия могут быть направлены на обучение в средние специальные и высшие учебные заведения, а также в аспирантуру с выплатой им стипендии. Предприятие оказывает содействие учебным заведениям в подготовке молодежи к труду, в формировании профессиональных интересов».

Поскольку знания, которыми обладает специалист, довольно быстро устаревают, необходимо постоянно их совершенствовать. Практика показывает, что производство может понести немалые потери вследствие того, что руководители не совершенствуют свои знания, а довольствуются старым багажом. Полученное специальное образование

следует рассматривать как базу, на основе которой должно производиться постоянное пополнение знаний. В условиях рыночных отношений руководителям производства, имеющим техническое образование, особенно важно глубоко изучать вопросы экономики, маркетинга, организации производства и управления. Большое значение имеет и самостоятельная работа над расширением своего профессионального кругозора.

4. МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

Организация труда менеджера требует, чтобы каждый исполнитель в аппарате управления имел ограниченное и в достаточной степени однородное количество дел. Это позволяет повышать производительность труда, качество работы, накапливать конкретный практический опыт. Специализация должна определять круг обязанностей таким образом, чтобы квалификация работника использовалась по возможности более полно.

Кооперация труда предусматривает установление связей между органами управления и работниками различных подразделений аппарата управления. В процессе управления объединяется деятельность отдельных работников, служб и подразделений, как на данном предприятии, так и вне его.

Разделение и кооперация труда менеджеров находят закрепление в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников аппарата управления. На основе закона «О предприятии» на предприятии и в его структурных подразделениях разрабатываются конкретные должностные инструкции для каждого руководителя, специалиста и технического исполнителя. Должностные инструкции определяют административные и функциональные отношения работников, перечень прав и обязанностей, соподчиненность должностных лиц с учетом принципа единоначалия, ответственности за порученное дело.

Положение и должностные инструкции необходимо периодически пересматривать с тем, чтобы учитывать происходящие изменения, связанные с усовершенствованием самого производства, труда и управления.

Для обеспечения единого подхода к рационализации труда работников аппарата управления используются также тарифно-квалификационные справочники, которые предусматривают объем знаний, необходимых для выполнения соответствующих работ, характеристику сложности работы, требуемый уровень и необходимый стаж для долж-

ности руководителя, а также специалистов, занятых выполнением разнообразных управленческих функций.

В технологии управленческой работы значительный удельный вес (до 70% рабочего времени) занимает работа с документами. Этим определяется необходимость постоянной рационализации документооборота.

На труд менеджера существенное влияние оказывает также рациональность схем потоков информации и технологии прохождения документации на предприятии и в учреждении. Значительный эффект здесь может дать сокращение числа инстанций прохождения документов за счет их объединения, вследствие чего ликвидируются необоснованные согласования. Если согласования необходимы, результативным оказывается изменение последовательности прохождения документов.

Для сокращения сроков прохождения документов определяется технология их прохождения, устанавливаются рациональные каналы информации. Руководитель должен подписывать только те документы, которые нельзя передоверить другим лицам. Значительную экономию рабочего времени (до 40—50 %), связанного с подготовкой писем, дает использование типовых текстов, стандартных бланков. В переписке между предприятиями и организациями вместо ответного письма практикуется возвращение поступившего документа с ответом.

Унификация и стандартизация документации — важнейшее направление организации труда менеджера. Уменьшение ошибок, количество которых на стандартных бланках сводится к минимуму, сокращает расходы на управление.

В условиях постоянно растущего объема информации и потока документов особую важность приобретает механизация и автоматизация труда менеджера. По мнению специалистов, в аппарате управления с помощью организационной и вычислительной техники и средств связи может быть механизировано около 80 % работ. Важным направлением совершенствованием труда менеджера является рациональная организация рабочего места и прежде всего его планировка, учитывающие характер и специфику труда, функциональную связь подразделений, значимость работ и т. д. Столы, оборудование, стеллажи, картотеки должны быть доступны и удобны для пользования ими.

При размещении рабочих мест и оснащении их техническими средствами и вспомогательными устройствами учитывается требование обеспечения бесперебойной работы. Как показывает практика, рациональная организация рабочих мест в соответствии с требованиями технологии, эргономики, психофизиологии, эстетики значительно повышает производительность труда (до 50 % и более).

Важное значение имеет создание условий для работников аппарата управления, которые во многом зависят от соблюдения санитарно-гигиенических норм, температуры, влажности, освещенности, уровня шума, а также правильного режима труда и отдыха.

На производительность труда существенное влияние оказывает психологический фактор – взаимоотношения между сотрудниками и руководителями, а также между самими сотрудниками. От этого зависит настроение, творческая активность и в конечном счете – результативность труда.

Эффективность управления в основном зависит от того, насколько успешно руководитель осуществляет свои функции. От современного менеджера требуется активно использовать новые научные и технические решения, передовые приемы организации труда и управления, творческий поиск резервов производства. Менеджер должен сочетать в себе качества организатора, воспитателя, исследователя и администратора.

Постоянно возрастающая сложность и ответственность принимаемых менеджерами решений, разный характер выполняемых работ требует от них рационального распределении времени. Менеджеры, не умеющие планировать свою деятельность, занимающиеся решением только текущих вопросов, успевают лишь разбирать последствия той или иной ситуации, возникающей в процессе управления, так как для решения перспективных вопросов у них уже не остается времени.

При определении цели деятельности менеджер в первую очередь призван исходить из задач, стоящих перед системой управления более высокого уровня, чтобы не допускать действий, не отвечающих (или тем более противоречащих) деятельности всей системы.

Напряженный ритм работы руководителя вызывает необходимость чередования его трудовой деятельности с полноценным отдыхом, поскольку только в этом случае может быть обеспечена высокая результативность и работоспособность, и кроме того, смены видов труда в течение рабочего дня. Очень важно выработать нормальный ритм в работе менеджера, установить привычную последовательность выполняемых им трудовых действий и постоянную нагрузку.

Работа с документами занимает значительную часть времени менеджера. Объем входящей информации (письма, распоряжении, документы и т.д.) значителен. Необходимым условием в данном случае является «фильтрация» информации. Руководителю должна быть направлена только та информация, по которой решение может быть принято только им. Большую помощь руководителю на этом этапе может оказывать секретарь или помощник (референт), который рас-

пределяет информацию по исполнителям. Он должен быть квалифицированным работником, хорошо знающим характер деятельности всех подразделений и органов управления.

Рациональное распределение обязанностей между руководителем и подчиненным ему аппаратом управления позволяет наиболее эффективно использовать время руководителя. Следует по возможности больше передавать право подписи документов исполнителям, разумеется, в рамках существующих законоположений. Это высвобождает время руководителя и повышает инициативу и ответственность подчиненных.

Большое место в деятельности менеджеров занимают различного рода совещания, на которых затрачивается 70 % их времени. Поэтому для правильной организации совещаний необходимо руководствоваться следующими требованиями:

1. Тема совещания должна содержать проблему, которую можно решить только коллективно. Обсуждение темы следует ограничивать одним совещанием.

2. Участники совещания должны обладать достаточным опытом и знаниями для решения обсуждаемой проблемы.

3. О содержании совещания следует заранее оповестить всех участников, чтобы они имели достаточно времени для подготовки материала для выступлений.

4. Заранее точно указать дату, время и место проведение совещания, чтобы участники могли спланировать свой рабочий день.

5. Руководитель совещания должен предварительно хорошо продумать цель и форму проведения совещания.

Важна также процедура совещания, создание условий для свободного делового обсуждения.

Из многочисленных обязанностей руководителя следует выделить также прием посетителей и проведение бесед. Прием по инициативе подчиненных целесообразно вести в специально отведенное время, ибо, как показывает опыт, практика «открытых дверей» несмотря на внешне демократический характер, ведет к нерациональному расходованию рабочего времени. В ходе беседы руководитель должен путем наводящих вопросов добиваться от подчиненных четкого изложения и обоснования своих просьб и предложений. Если беседа состоится по вызову руководителя, важно предварительно предупредить подчиненного о цели и времени беседы. Это дает возможность подчиненному подготовиться по существу вопроса и избежать ненужного психологического напряжения. Успех беседы во многом зависит от атмосферы доверия, которую важно создать в самом ее начале. При этом руково-

дитель должен учитывать цель беседы и характер подчиненного. В конце беседы руководитель должен обязательно зафиксировать результаты по обсуждаемому вопросу и дальнейшему его решению.

Один из важнейших факторов эффективности труда руководителя – организация контроля над исполнением принятых решений. Контроль – являясь постоянной функцией руководителя, должен учитываться в его рабочем плане и носить характер документального ознакомления с материалами, вызова для личного доклада, инспекционной поездки. Удобной формой контроля является учет поручений с помощью специальных сроковых карточек и перфокарт.

Руководитель должен создать спокойную обстановку для работы всего коллектива и аппарата управления, так как от этого зависит эффективность всей системы управления, а следовательно, и производства.

Вывод

1. Труд менеджера носит интеллектуальный, творческий характер и нелегко поддается количественной оценке. Работники управленческого труда непосредственно не производят материальных ценностей, но их труд производителен. Результаты управленческого труда оцениваются косвенно, с помощью показателей производственной деятельности трудовых коллективов.
2. Предметом управленческого труда являются не материально-вещественные элементы производства, а информация, различные документы, управленческие решения.
3. На конкретном предприятии труд менеджера направлен на решение нескольких типов задач: технических, технологических, экономических, организационных, социальных.
4. Менеджеры должны быть не только тактиками, но и стратегами. Они должны учитывать потребность рынка в выпускаемой продукции, воздействовать на его формирование, гибко реагировать на изменение спроса, отчетливо представлять себе перспективу, готовить почву для решения задач завтрашнего дня, чтобы не оказаться без научно-технического задела и не отстать в экономическом и социальном развитии, эффективно хозяйствовать. Для достижения этого нужен стабильный аппарат управления, способный в условиях рыночных отношений добиваться высоких конечных результатов.
5. Оценка деловых и личностных качеств лиц, рекомендуемых на руководящую должность, прежде всего, необходима для заключения контракта, условия которого определены в соответствующих положениях, при решении вопросов подбора и расстановки кадров, выдвижения и обучения их, а также поощрения. Самой распространенной формой оценки деятельности кадров в настоящее время является аттестация.

6. Организация труда менеджера требует, чтобы каждый исполнитель в аппарате управления имел ограниченное и в достаточной степени однородное количество дел. Это позволяет повышать производительность труда, качество работы, накапливать конкретный практический опыт. Специализация должна определять круг обязанностей таким образом, чтобы квалификация работника использовалась, по возможности, более полно.

Ключевые термины:

труд менеджера и его особенности, схема управленческого цикла, задачи менеджера, требования рынка к менеджерам, аттестация, система подготовки кадров, механизм организации труда менеджера, обязанности менеджера.

Контрольные вопросы и задания

1. *Охарактеризуйте труд менеджера и его особенности.*
2. *Что является предметом труда менеджера?*
3. *Какие задачи выполняет менеджер на предприятии?*
4. *Какие требования рынок предъявляет к менеджерам?*
5. *Раскройте сущность аттестации как метода оценки деловых и личностных качеств менеджеров.*
6. *Выделите основные компоненты механизма организации труда менеджера.*
7. *Какими требованиями нужно руководствоваться для правильной организации совещаний?*

ГЛАВА 20 КУЛЬТУРА И СТИЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1. Культура и менеджмент
2. Основные элементы культуры менеджмента
3. Понятие стиля руководства
4. Конкретные стили в менеджменте

1. КУЛЬТУРА И МЕНЕДЖМЕНТ

Понятие «культура» является обобщающим показателем уровня развития и имеет несколько значений. Например, говорят о культуре общества, о культуре отдельной личности, и, наконец, о культуре отдельных видов человеческой деятельности. Деятельность человека может относиться к производству материальных или духовных ценностей. Поэтому различают материальную и духовную культуру. Материальная культура является показателем уровня практического овладения человека природой. К ней относятся средства производства и предметы труда. К духовной культуре относятся наука, уровень образования населения, уровень медицинского обслуживания, уровень искусства, нравственные нормы поведения людей в обществе, уровень развития духовных потребностей и интересов людей. Таким образом, культура охватывает все достояние человека в процессе его развития, как в области материального производства, так и духовной жизни. Она заключается в знаниях человечества, в содержании его труда и создается предшествующими поколениями людей.

Культуре человечества присущ динамизм развития, ибо современное поколение может развиваться лишь на основе творческого использования культурных ценностей предыдущих поколений для своего дальнейшего развития.

Из года в год, из века в век складывался уникальный культурный слой Узбекистана – многонациональной республики, волею судеб ставшей пристанищем для образованнейших людей своего времени: представителей науки, литературы, искусства. Не растерять бы, сохранить бы это бесценное сокровище!

Необходимая составная часть жизнедеятельности человека – овладение культурным богатством, накопленным человечеством во всех его многообразных проявлениях, в том числе и культурой управления.

Культура в менеджменте чрезвычайно важна. В процессе своего развития человечество накопило огромный опыт в менеджменте. В условиях рынка этот опыт должен быть использован для повышения

эффективности управления. Зарождение и развитие менеджмента означали, прежде всего, повышение уровня культуры управления, так как происходила критическая научная оценка путей, методов, средств и приемов менеджмента, отбор лучших из них для последующего применения в мировой практике.

Культура в менеджменте, являясь составной частью человеческой культуры, обладает вместе с тем рядом особенностей. Владение культурой не только необходимо для каждого менеджера, но и обязательно, ибо эффективная работа любого подразделения, любой организации возможна лишь при высокой культуре его работников.

Уровень культуры менеджмента оценивается по показателям, характеризующим культуру работников и в особенности менеджеров, культуру процессов менеджмента, техники управления, условий труда и т. д. Разнообразие элементов культуры менеджмента и предопределяет необходимость следования в процессе управления многим нормам, а именно: моральным, юридическим, экономическим, организационным, техническим, эстетическим.

Моральные нормы регулируют поведение человека в области нравственности и морали. К ним относятся правильное понимание общественного долга, гуманные отношения и взаимное уважение между людьми, честность, правдивость, скромность и т. д. Соблюдение моральных норм в процессе управления является показателем уровня его культуры.

Юридические нормы менеджмента отражены в государственно-правовом и организационно-правовых нормативных актах. Сюда относятся, прежде всего, законы о государственном предприятии, о предпринимательстве, о собственности и т. д. Однако законы не могут учитывать специфику условий деятельности каждого предприятия. Поэтому, основываясь на законах, каждое предприятие разрабатывает собственные организационно-нормативные акты, которые учитывают особенности и специфику производства на предприятии.

Экономические нормы определяют экономические показатели, которые должны быть достигнуты в процессе деятельности предприятия. К ним относятся: финансово-кредитные нормы, порядок получения ссуд, нормы амортизации, расчетные цены на продукцию, нормы прибыли и рентабельности, платы за фонды, порядок и величина отчислений в бюджет, нормы экономического стимулирования и т. д.

Организационные нормы определяют структуру организации, состав и порядок деятельности отдельных подразделений и лиц, правила внутреннего распорядка, последовательность выполнения операций и различных видов деятельности по управлению, функциональные обя-

занности работников, процессы переработки и использования информации.

Технические нормы устанавливают оснащенность предприятия и его подразделений оборудованием, техническими и транспортными средствами, инструментами, необходимыми для управленческой деятельности.

Эстетические требования и нормы распространяются как на технические средства и устройства, используемые в процессе управления, так и на внешнюю среду, окружающую работников управления.

2. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Культура менеджмента включает культуру работников управления, культуру процессов управления, культуру условий труда и культуру документации (*см. табл 11*).

Все элементы культуры менеджмента тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Причем определяющим среди них является культура работников управления. Менеджер обязан поддерживать высокий уровень культуры процесса управления и стремиться совершенствовать организацию своего труда.

Культура работников управления зависит от многих факторов и характеризуется уровнем общей культуры, наличием деловых качеств, глубоким и всесторонним знанием науки управления и умением использовать эти знания в процессе своей деятельности.

Менеджер любого предприятия или организации, выполняя свою работу и общаясь в процессе своей деятельности с другими членами коллектива, руководствуется теми правилами поведения, которые характерны для взаимоотношений между деловыми людьми. Атмосфера благожелательности, уважения к человеку должна царить в каждом

Таблица 11

Основные элементы культуры менеджмента

Культура менеджмента				
1	Культура работников управления	Культура процессов управления	Культура условий труда	Культура ведения документации
2	Уровень общей культуры работников	Прогрессивная технология управления	Культура производства	Оформление документации

Окончание таблицы 11

3	Знание науки управления	Рациональная организация управленческого труда	Культура организации рабочих мест	Долговечность документации
4	Владение искусством управления	Комплексная механизация и автоматизация процессов управления	- планировка, - обслуживание, - оснастка, - интерьер, - шум.	Удобство пользования документацией
5	Личностные и деловые качества работника. Стиль работы управления	Культура приема посетителей, разговоров по телефону, проведения совещаний	Культура инфраструктуры	Надежность документационного обслуживания трудовом коллективе.

Культура управления несовместима с проявлениями волокиты, бюрократизма, бездушия, грубости. Недопустимы также в системе управления нарушение государственных норм, необязательность выполнения обещания, необъективность оценки деятельности и целый ряд других специфических особенностей поведения. Степень соблюдения таких норм, как использование науки в практической деятельности, творческое отношение к труду, предприимчивость, принципиальность, ответственность, инициатива и самостоятельность, непримиримость к бесхозяйственности, бюрократизму и нарушению законности, строгая требовательность, добросовестность, скромность и простота определяют культуру работников управления.

Основными путями обеспечения культуры работников управления являются глубокое овладение наукой управления, систематическое повышение квалификации и общей культуры, анализ и практическое осмысление результатов своей деятельности, развитие положительных личностных качеств.

Огромное значение для культуры управления имеет уровень культуры организации процесса управления. Соблюдение культуры процесса управления означает, что на предприятии используется прогрессивный процесс управления.

Культура процесса управления включает также рациональную организацию управленческого труда (рациональное разделение, кооперацию и регламентацию управленческого труда, нормирование численности работников, правильную расстановку и использование кадров и т.д.) и рабочего места работника (удобства помещения и рабочего места, соответствие их санитарно-гигиеническим требованиям, в значи-

тельной степени обусловливающие производительность управленческого труда). Правила проведения и оформления совещаний, собраний, деловых встреч и бесед, приема посетителей, разговора по телефону, рассмотрения писем трудящихся и др.

В процессе управления используется разнообразная техника — от простейших калькуляторов до сложнейших компьютеров. Менеджеры должны хорошо знать возможности и области рационального использование этой техники, что отражает уровень культуры управления.

Неотъемлемым элементом культуры управления является культура ведения документации. Роль и значение документации в процессе управления огромны, ибо не одна функция управления не может осуществляться без информации, основным носителем которой является документ. Документальная информация охватывает все стороны внутренней и внешней деятельности предприятия. С документации начинаются и завершаются практически все операции и процессы управления.

Совершенствовать культуру управления — значит совершенствовать все ее элементы.

3. ПОНЯТИЕ СТИЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Стиль управления — это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов, приемов и действий данного руководителя в процессе управления.

Как нет совершенно одинаковых людей, так в силу множества задач и огромного разнообразия способов их решения нет абсолютно одинаковых стилей. Руководитель, благодаря только ему присущим свойствам и качествам работает в определенном, свойственном ему стиле. В этом смысле стиль характеризует не личность руководителя, а его деятельность. Управляя людьми, руководитель всегда видит конечную цель коллектива и направляет его к этой цели. Руководитель должен объединять, и умело направлять работу специалистов, входя в суть дела, изучая его детально.

Стиль управления производством отражает большую и многосложную деятельность аппарата управления, всех руководителей и специалистов. Каждая из функций управления обладает своей спецификой и поэтому требует соответствующих ей методов. Теоретически общий стиль аппарата управления должен представлять собой сумму стилей отдельных органов управления. В действительности же происходит взаимопроникновение и взаимообогащение различных стилей отдельных органов, образуется интегральный стиль управления, свойственный управленческому аппарату в целом.

Скрупулезная точность бухгалтера, повышенная внимательность механика, расчетливость экономиста и т.д. являются своеобразными компонентами сплава, представляющего собой стиль управления людьми. В совокупную деятельность каждый член коллектива вносит свой личный стиль, и таким образом формируется стиль управления именно данного коллектива. Часто бывает так: уходит работник из коллектива, и на его место приходит другой. Он, как правило, не может занять в коллективе точно такое же место, какое занимал его предшественник. Он должен приспособиться к сложившемуся стилю, выработать такой стиль, который бы наилучшим образом соответствовал стилю работы коллектива. Конечно, и его стиль работы повлияет на стиль трудового коллектива.

Современный стиль предполагает высокую требовательность к каждому из членов коллектива, исключая из этого самодовольство, бюрократизм и формализм. Стиль формируется, прежде всего, на базе знаний законов общественного развития, принципов и методов управления производством и характеризуется комплексом управленческих навыков, умением организовать людей, а также личной организованностью. И, наконец, стиль включает определенные этические и психологические особенности личности работников управления: сильную волю, решительность и смелость, умение направлять деятельность других людей. Кроме того, руководителю должно быть присуще развитое воображение, конкретное мышление, гибкость, способность воспринимать, а также точно передавать научную мысль.

Руководитель должен знать основы менеджмента, экономику и финансы, право, социологию и педагогику. Эти дисциплины позволяют выработать систему научных взглядов на менеджмент в целом. Управление предполагает не только научные знания, но и владение искусством управлять. Занимающемуся организацией управления следует прежде всего научиться организовывать самого себя, управлять самим собой. Для этого необходимо постоянное и целенаправленное самовоспитание. Стиль руководителя воплощается в умение слушать и читать, говорить и писать, т.е. в умение воспринимать информацию и передавать ее другим. Среди необходимых руководителю качеств важное место занимают его организаторские способности, работоспособность, энергия, такт, твердая воля и т. д.

К руководителям и специалистам, работающим в условиях рынка, предъявляются все более жесткие требования. Они должны обладать высокими деловыми и моральными качествами, предприимчивостью, уметь создавать сплоченный коллектив и обеспечивать сочетание интересов трудового коллектива с государственными. Для современного

руководителя должны быть свойственны высокий профессионализм, экономическое мышление, позволяющее видеть перспективу и эффективно хозяйствовать, безупречная личная дисциплина, высокая ответственность за порученное дело, способность генерировать идеи, коммуникабельность и деловитость. Руководитель должен быть всегда спокойным и уверенным в себе, проявлять инициативу, уметь рисковать. Страх перед ответственностью – признак слабости. Кто боится ответственности, не может быть руководителем. Руководитель должен так поставить себя по отношению к подчиненным, чтобы они охотно шли к нему за разъяснениями и советом. Руководитель должен знать своих подчиненных, беседовать с ними, определять, соответствуют ли их способности, знания, умения и моральные качества занимаемой должности, и напротив, используются ли их знания, способности, умения и моральные качества в полной мере.

Успешно руководить, не пользуясь авторитетом, нельзя, но он завоевывается делом, а не властью, показом на собственном примере, как надо работать, а не рассказом об этом, знанием и умением, а не одной лишь требовательностью и строгостью. Руководитель, не владеющий искусством управления, не может обеспечивать эффективность принимаемых решений. Как руководитель человек в значительной мере формируется в процессе практической работы.

Стиль работы руководителей влияет на конечные результаты деятельности предприятия через функцию управления производством. Каждая из них воздействует только в тесной связи с другими функциями и выполняет роль связующего звена, входящего в состав единого механизма воздействия стиля на прибыль и обобщающие показатели деятельности предприятия. Система взаимосвязи стиля с производственными результатами осуществляется через знания и умения руководителей, технологию процесса управления, трудовую дисциплину и обусловлена методом управления, применяемым руководителем.

4. КОНКРЕТНЫЕ СТИЛИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

В менеджменте различают три основных конкретных стиля: авторитарный (или директивный, автократичный), демократический (или коллегиальный) и либеральный.

Авторитарный руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию. Действия автократа, которые Дуглас МакГрегор (известный американский ученый в области лидерства) назвал теорией «Х» не принимают во внимание способностей исполнителей.

Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, чьи приемы Мак Грегор назвал теорией «У«, избегает навязывать свою волю подчиненным, а действует с помощью убеждения, разумной веры. Либеральный руководитель предоставляет подчиненным практически полную свободу.

Профессор Мичиганского университета Р. Лайкерт делит руководителей на тех, кто ориентирован на работу, и тех, кто ориентирован на человека. Руководитель, ориентированный на работу, заботится о том, чтобы была максимальная производительность и система вознаграждений за максимальный труд. Руководитель, ориентированный на человека, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений.

При авторитарном стиле в менеджменте подчиненные должны выполнять только то, что им приказано, при этом они получают лишь минимум необходимой информации. Авторитарный стиль руководства широко распространен в армии и на флоте. Он опирается на формальную структуру, на систему прав и обязанностей военнослужащих, предусмотренных Уставом. Достоинством авторитарного стиля руководства является централизация воздействия на подчиненных. Поэтому при авторитарном стиле легко достигается оперативность и координация воздействий. Но данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных. Руководителю трудно добиться повышения эффективности труда своих сотрудников. Главный недостаток такого руководства – подавление инициативы, творческие силы подчиненных не находят должного применения, работа выполняется «от и до» и только.

Внешними факторами, оправдывающими использование руководителем авторитарного стиля, являются плохая дисциплина, запущенность организационной работы и отсутствие времени для подготовки и принятия управленческого решения. Иногда авторитарный стиль неизбежен в силу того, что коллектив оказался в сложных условиях. Существуют и внутренние факторы, вытекающие из особенностей личности руководителя. Нужна систематическая работа над собой, а также воздействие со стороны вышестоящих органов, чтобы изменить стиль работы таких руководителей.

Демократический стиль руководства характеризуется широким привлечением членов коллектива к разработке и принятию решений. Здесь наиболее полно используются коллективные формы обсуждения, согласования и контроля, руководитель часть своих полномочий делегирует подчиненным. При демократическом стиле руководства подчиненные получают достаточную информацию, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Достоинством демократичес-

кого стиля является создание благоприятных условий для инициативы сотрудников и удовлетворенности своей работой. Демократический стиль основан на принципах дискуссии и критики недостатков «сверху донизу» и «снизу доверху». Ответственные решения принимаются активом коллектива во главе с руководителем. Во многих случаях решения принимаются на совещаниях и заседаниях. Однако и данный стиль обладает некоторыми недостатками. Он мало пригоден в ситуациях, когда нет времени для дискуссий и обсуждений, когда требуется срочно принять управленческое решение.

Руководитель, применяющий демократический стиль, предоставляет своим подчиненным возможность для проявления личной деловой инициативы, самостоятельности, но в тоже время не идет на поводу у них. Он, как правило, не вникает в детали работы подчиненных, не проявляет мелочной опеки и контроля, но постоянно интересуется результатом их работы и при необходимости дает советы. Подчиненные при таком руководстве хорошо информированы о положении дел. Руководитель считается с мнением специалистов, стремиться создать в коллективе благоприятный климат для сотрудничества.

Либеральный стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность коллектива. Руководитель выступает в данном случае в роли посредника при осуществлении контактов между трудовыми коллективами, обеспечивает подчиненных информацией, необходимой для работы. Либеральный стиль может использоваться только тогда, когда цель ясна и работа носит индивидуализированный характер. В таких условиях подчиненные самостоятельно планируют и организуют свою деятельность, обращаясь за помощью к руководителю лишь в необходимых случаях. Либеральный стиль чаще применим для руководства работой научно-исследовательского характера, где требуется высокая творческая активность и самостоятельность. Использование либерального стиля в производственных условиях неприемлемо.

На практике тот или иной конкретный стиль редко встречается в чистом виде. Чаще всего используется та или иная комбинация конкретных стилей.

Энергичный руководитель сознательно стремится использовать положительные свойства того или иного конкретного стиля или ослабить, нейтрализовать негативные.

Было бы, однако, ошибочным полагать, что все стили равноценны. Предпочтение всегда отдается демократическому стилю руководства. Именно этот конкретный стиль имеет большое будущее, что следует развивать и совершенствовать.

Вывод

1. Культура в менеджменте, являясь составной частью человеческой культуры, обладает вместе с тем рядом особенностей. Владение культурой не только необходимо для каждого менеджера, но и обязательно, ибо эффективная работа любого подразделения, любой организации возможна лишь при высокой культуре его работников.
2. Уровень культуры менеджмента оценивается по показателям, характеризующим культуру работников и в особенности менеджеров, культуру процессов менеджмента, техники управления, условий труда и т. д. Разнообразие элементов культуры менеджмента и предопределяет необходимость следования в процессе управления многим нормам, а именно: моральным, юридическим, экономическим, организационным, техническим, эстетическим.
3. Культура менеджмента включает культуру работников управления, культуру процессов управления, культуру условий труда и культуру документации.
4. Стиль управления – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов, приемов и действий данного руководителя в процессе управления.
5. В менеджменте различают три основных конкретных стиля: авторитарный (или директивный, автократичный), демократический (или коллегиальный) и либеральный.

Ключевые термины:

культура, моральные нормы, юридические нормы, экономические нормы, организационные нормы, технические нормы, эстетические требования и нормы, элементы культуры менеджмента, культура процесса управления, стиль управления и его виды: авторитарный, демократичный, либеральный, применение на практике стилей управления.

Контрольные вопросы и задания

1. *Какова связь понятий «культура» и «менеджмент»?*
2. *Каких норм следует придерживаться в процессе управления?*
3. *Что включает в себя культура менеджмента?*
4. *Перечислите основные элементы культуры менеджмента.*
5. *Определите понятие «стиль руководителя».*
6. *Охарактеризуйте конкретные стили в менеджменте.*

1. Природа, типы и причины конфликта
2. Управление конфликтной ситуацией
3. Управление стрессами

1. ПРИРОДА, ТИПЫ И ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое (например, два инженера-конструктора изобрели станок, и каждый из них предлагает принять его проект). Конфликт часто ассоциируют с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т. д. и считают, что это явление всегда нежелательное, его необходимо по возможности избегать или немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе «научного управления» и «административной школе».

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно избежать. Они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности предприятия и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения на предприятии могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже на предприятиях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности или предприятия в целом. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернативных решений. Это делает процесс принятие решений более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности работы предприятия или может быть дисфункциональным и вести к снижению личной удовлетворенности и эффективности работы предприятия.

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межличностный конфликт, межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда одному человеку даются противоречивые задания и от него требуют взаимоисключающих результатов. Например, начальнику цеха его непосредственный начальник (начальник производства) дает указание наращивать выпуск продукции, а начальник ОТК завода настаивает на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. В этом случае причиной конфликта является нарушение принципа единоначалия. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными интересами работников. Например, тот же начальник цеха давно планировал субботу и воскресенье провести в семье, поехать куда-нибудь с женой, но в пятницу он получает указание непосредственно от директора объявить субботу рабочим днем и выполнить срочный заказ. В результате возникает конфликтная ситуация и на производстве, и в семье.

Межличностный конфликт самый распространенный. На предприятиях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за власть, ресурсы, капитал или рабочую силу. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, необходимо убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Аналогичным, только более тонким и длительным может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение в должности при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и системой ценностей иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, при обсуждении на собрании возможности увеличения объема продаж большинство считает, что этого можно добиться путем снижения цен, а кто-то один считает, что такая тактика ведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция низкого качества. Конфликт неизбежен, потому что он идет против мнения группы. Или другой пример. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести от-

ветный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт возникает при разногласии между группами, например, между профсоюзом и администрацией, между линейным и штабным персоналом предприятия и т.п. Линейные руководители часто отвергают рекомендации штабных специалистов и выражают недовольство по поводу зависимости от них во всем, что связано с информацией. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения. Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

Основными из них являются ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и системах ценностей, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Поэтому руководители взаимозависимых подразделений должны подчиняться одному общему начальнику более высокого уровня, тем самым уменьшается возможность возникновения конфликта. Например, отдел труда и зарплаты, финансовый отдел находятся в тесной взаимозависимости задач и подчиняются директору или главному экономисту.

Возможность возникновения конфликта возрастает по мере того, как организации становятся более специализированными. Цели специализированных организаций разные, и они более самостоятельны в принятии решений. Различия в представлениях и ценностях также могут вызывать конфликты. Например, подчиненный может считать, что имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и должен беспрекословно делать то, на что ему указывают.

Высокообразованный персонал вуза отстаивает свою свободу и независимость, если ущемляют его интересы. Так, если заведующий кафедрой считает необходимым пристально следить за работой каждого преподавателя, это, вероятно, вызовет конфликт.

Различия в манере поведения, в жизненном опыте могут вызвать конфликт. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и готовы оспаривать каждое слово. Такие личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Неудовлетворительные коммуникации, т.е. плохой обмен информацией, являются как причиной, так и следствием конфликта. На-

пример, отсутствие четко разработанных положений об отделах и должностных инструкций может стать причиной конфликта как между функциональными отделами предприятия, так и между сотрудниками отдела. Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации.

Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону в правильности своей точки зрения.

2. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией, которые можно подразделять на две категории: структурные и межличностные.

Руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций различия в характерах людей. Конечно, различие может явиться причиной конфликта, но оно лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель, прежде чем устранить или загладить конфликт, должен проанализировать причины его возникновения, используя различные методы.

Имеются четыре структурных метода разрешения конфликта: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе является одним из лучших методов управления конфликтной ситуацией. Необходимо разъяснить, какие результаты ожидают от каждого сотрудника и подразделения предприятия, ознакомить их с положениями, с системой полномочий и ответственности.

Другим методом разрешения конфликтной ситуации является использование координационного механизма распределения полномочий. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает управление конфликтной ситуацией, поскольку подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией рекомендуется использовать такие средства интеграции, как управленческая иерархия, службы, осуществляющие связи между функциями, целевые группы. Например, предприятие, где возник конфликт между отделом сбыта и производственным отделом, может разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объекты заказов и продаж.

Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Так, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом установление четко сформулированных целей для всего предприятия будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, важные для предприятия в целом, а не только для отдела.

Как метод управления конфликтной ситуацией можно также использовать вознаграждения, оказывающие влияние на поведение людей. Люди, которые подходят к решению проблем комплексно и помогают другим, должны вознаграждаться благодарностью, премией, повышением в должности.

Уклонение предполагает, что человек старается уйти от конфликта, стремится не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

Сглаживание характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, не следует раскачивать лодку потому, что все мы – одна команда.

Американские ученые по конфликтам Р. Блейк и Д. Мутон отмечают, что можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: это не имеет большого значения; подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня. В результате на какое-то время может наступить мир и гармония, но проблема останется.

Принуждением заставляют принять предлагаемую точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, конфликт он берет под контроль, силой власти подавляя инакномыслие и вырывая у подчиненного уступки по праву начальника. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненным. Недостаток принуждения заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных. Принуждение может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится, так как она сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Решение проблемы предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять

причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется опыт, выдержка и умение работать с людьми.

Таким образом, при появлении конфликтующих мнений в сложных ситуациях надо уметь управлять ситуацией, используя свой стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации. Надо искать решение проблемы, пока, наконец, не найдется приемлемый для всех конфликтующих вариант.

3. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ

Многих руководителей обвиняют в том, что они были причиной расстройства здоровья у подчиненных, и поддерживают тех супругов, которые выступают в роли утешителей при стрессе. Однако результаты исследований оспаривают правильность таких суждений: руководитель может поддержать, защитить против стресса, в то время как, по утверждению некоторых исследователей, поддержка семьи может только ухудшить дело (утешая, они тем самым потворствуют развитию обиды и жалости обиженного к себе). Даже самая благожелательная семья не может дать средство справиться со стрессом, связанным с работой, а руководитель может это сделать.

Хороший руководитель всегда думает о своих подчиненных, создает условия для производительной работы без нервотрепки и стрессов; всегда найдет время поинтересоваться, как чувствуют себя его подчиненные. Он не собирается выполнять работу за своих подчиненных, но дает понять, что всецело доверяет им, дает почувствовать, что они самостоятельно выполняют работу. Такой руководитель исходит из того, что более полезно показать голодному человеку, как пользоваться рыболовной удочкой, чем дать ему рыбу. Надежный начальник защищает своих подчиненных от ненужных проблем.

Опытный руководитель может даже защитить своих подчиненных от физических и психологических расстройств, связанных со стрессом. Исследования показали, что сотрудники, испытывающие значительный стресс, но чувствующие поддержку начальника, в два раза меньше болеют в течение года, чем те, которые такой поддержки не ощущают.

Самым поразительным результатом исследований оказалось, что работники, которые воспринимали свои семьи как самую большую поддержку, имели самый высокий уровень заболеваний, связанных со стрессом. Это подтверждалось даже в отношении тех, кто распола-

гал таким социальным активом, как высокая заработная плата или высокая должность.

Если руководитель, обладающий определенными знаниями в области психологии, может стать опорой для расстроенного подчиненного, то руководитель с неправильными представлениями может причинить вред его самочувствию и здоровью.

К другим факторам, связанным с понижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего режима питания, поддержания себя в форме с помощью физических упражнений и различных приемов достижения общего равновесия в жизни. Из нижеприведенной таблицы можно получить представление о различиях между стрессовыми и низко стрессовыми стилями жизни (*табл. 12*).

Таблица 12

Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни работника

Стрессовый стиль жизни	Низкострессовый стиль жизни
Испытывает хронический неослабевающий стресс	Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности Умеет, хотя бы временно, расслабиться
Часто попадает в стрессовые ситуации	Устанавливает низко стрессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей и завязывает спокойные взаимоотношения
Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, начальником и т. д.)	Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, получая за нее достойное вознаграждение Рабочую нагрузку, перегрузки уравновешивает передышками
Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей работе	Добивается сбалансированности напряженных и менее напряженных ситуаций для снятия стресса
Испытывает постоянную нехватку времени, всегда перегружен работой	Сохраняет хорошую физическую форму, нормально питается, редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет
Беспокоится по поводу назревающих отрицательных событий	Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения
Обладает пагубными для здоровья привычками (курит, пьет, не занимается спортом и т. п.)	

Окончание таблицы 12

Поглощен одним видом жизненной деятельности (работой, общественной деятельностью, спортом, наукой)	Находит удовлетворение в простой деятельности, умеет расслабиться
	Наслаждается полной и кипящей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит»
Не может, не умеет хорошо провести время (досуг)	Наслаждается жизнью в целом, может смеяться над собой, имеет хорошо развитое чувство юмора
Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагодарные	
Воспринимает жизнь как серьезную, трудную ситуацию; лишен чувства юмора	
Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно, страдает молча	Настойчиво пытается изменить напряженные ситуации, избегает ненужных напряженных ситуаций, эффективно распределяет время

Вывод

1. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности работы предприятия или может быть дисфункциональным и вести к снижению личной удовлетворенности и эффективности работы предприятия.
2. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межличностный конфликт, межгрупповой конфликт.
3. Известно несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией, которые можно подразделять на две категории: структурные и межличностные.

Ключевые термины:

конфликт, причины конфликта, типы конфликтов: внутриличностный, конфликт между личностью и группой, межличностный конфликт, межгрупповой конфликт; управление конфликтной ситуацией и его способы: структурные и межличностные методы разрешения конфликта; управление стрессами.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под конфликтом и его природой?*
2. *Назовите основные типы и причины конфликтов.*
3. *Каким образом осуществляется управление конфликтной ситуацией?*
4. *Перечислите основные способы управления конфликтной ситуацией.*
5. *В чем суть структурных методов разрешения конфликта?*
6. *Что, по вашему мнению, является основным при решении возникающих конфликтов?*
7. *Какие факторы руководитель должен учитывать при управлении стрессовыми ситуациями на предприятии?*

ГЛАВА 21 УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. *Функции и основные направления научно-технического управления*
2. *Управление операциями*
3. *Управление материально-техническими запасами*
4. *Управление качеством продукции*

1. ФУНКЦИИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В условиях рынка одной из важнейших задач является повышение эффективности производства на основе использования достижений научно-технического прогресса (НТП). Под *научно-техническим прогрессом* на предприятиях понимается совокупность процессов, характеризующих степень обновления средств и предметов труда, методов организации производства и управления. Научно-техническое развитие характеризуется содержанием научных исследований по созданию новой техники и технологии, а также организационно-техническим развитием (ОТР); организационно-техническое развитие – такими обобщающими показателями, как производственный потенциал, технический уровень продукции, уровень производства, уровень технологии, технический уровень, технический уровень продукции, уровень организации производства, труда и управления.

Важнейшими функциями научно-технического управления являются техническая организация, техническое оперативное управление, технический учет и контроль.

Функции технической организации и технического оперативного управления осуществляются всеми без исключения подразделениями технической службы, которые обеспечивают беспрерывность функционирования технологического процесса производства.

Функции технического учета и контроля осуществляются посредством ведения технической документации, наблюдения за технологической дисциплиной, учета простоя оборудования и т. д.

Четкое выполнение указанных и других функций технического управления способствует повышению эффективности производства и производительности труда, улучшению качества выпускаемой продукции, своевременному ее обновлению.

Любое научно-техническое решение должно характеризоваться высокими технико-экономическими показателями при оптимальных трудовых и материальных затратах.

В условиях рыночной экономики особое внимание уделяется повышению качества выпускаемой продукции, учету влияния технических систем на окружающую среду, внешним формам товара и его эстетичности. Деятельность органов научно-технического управления должна быть направлена на постоянное повышение технического уровня производства, совершенствование технических процессов, выпуск продукции высокого качества, конкурентоспособной на мировом рынке, на своевременное ее обновление, наиболее полное удовлетворение запросов потребителя. Научно-технические разработки осуществляются собственными силами и привлекаемыми научными и проектными организациями.

Переход к рыночной экономике открывает невиданные ранее возможности в использовании новых образцов мировой технологии. Каждое предприятие независимо от формы собственности теперь может самостоятельно устанавливать связи с зарубежными концернами в области использования новейшей техники и передовой технологии на взаимовыгодных условиях. Для этого необходимо прежде всего развивать собственную научно-исследовательскую, опытно-экспериментальную базу, создавать научно-технические и проектно-конструкторские подразделения и укреплять их кадрами научных работников и специалистов; налаживать устойчивые прямые связи с научно-исследовательскими, проектно-конструкторскими и технологическими организациями; заключать на хоздоговорной основе договоры на выполнение исследований и разработок с научными учреждениями, высшими учебными заведениями, организациями, научно-техническими обществами, изобретателями и рационализаторами.

Техническое перевооружение, реконструкция и расширение предприятия осуществляются за счет фонда развития производства, науки и техники, других аналогичных фондов, а также кредитов банка и обеспечиваются необходимыми ресурсами.

Работу по внедрению достижений науки и техники в области экономики, кибернетики, социологии, прикладной математики, инженерной психологии и др. необходимо проводить в следующей последовательности:

1. Выбрать цели разработок, создать рациональную организационную систему для обеспечения их выполнения, правильно распределить цели между участниками разработки (определить направление деятельности всех функциональных отделов, участвующих в разработке), отладить функционирование созданной системы.

2. Создать соответствующие социальные и экономические условия для оптимального функционирования системы, обеспечить ее всеми необходимыми материальными и техническими средствами.

3. Разработать план осуществления поставленных целей и обеспечить организацию, координацию и контроль работ, направленных на достижение поставленной цели, используя для этого модель процесса разработок и применяя соответствующие методы.

4. Систематически оценивать эффективность разработок по определенным критериям, как на этапах выбора целей, так и в процессе их осуществления.

5. Регулярно проводить мероприятия по совершенствованию управления процессом создания новой техники

Наилучшие условия для ускорения научно-технического прогресса обеспечиваются тогда, когда научные исследования, конструкторские и технические разработки, производство, осваивающее и выпускающее новую технику, объединены в единый комплекс.

Научно-технический прогресс осуществляется по двум направлениям:

1. Совершенствование собственной производственной базы и повышение технического уровня производства.

2. Разработка образцов новой, высокоэффективной техники и ее промышленное внедрение.

Первое направление предусматривает совершенствование управления производством, осуществление комплексной механизации и автоматизации, внедрение передовой технологии, освоение современных экономических методов управления и организации производства и труда; второе направление – реализацию научно-технических идей при разработке образцов новой техники и внедрение их в производство, повышение качества продукции, фондовооруженность труда.

2. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ

Термины «операция» и «производство» взаимозаменяемы. Однако под «производством» в основном понимается переработка сырья и выпуск изделий, термин же «операция» шире и означает не только производство товаров, но и предоставление услуг.

Операционная функция включает в себя действия, в результате которых производятся товары и услуги. Функцию операции имеют все предприятия и организации, иначе они просто не могут существовать.

Весь цикл производственной деятельности предприятия, называемый операционной системой, состоит из трех подсистем: перерабатывающей, подсистемы обеспечения и подсистемы учета и контроля.

Перерабатывающая подсистема выполняет работу по переработке сырья и материалов. Например, при производстве автомобилей и бытовой техники перерабатывается огромное количество сырьевых материалов. Сначала из сырья производят отдельные детали и узлы, затем их собирают в готовые изделия. Для производства изделий кроме материалов и сырья требуются значительные капиталовложения в недвижимость (здания и сооружения, мебель и оборудование), информация о достижениях науки и техники, электроэнергия, топливо для работы оборудования, освещения, отопления и т. д.

Подсистема обеспечения прямо не связана с производством готовых изделий, но выполняет функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. На заводе это вспомогательные цехи по ремонту оборудования и изготовлению инструмента, внутризаводской транспорт и т. д.

Подсистема учета и контроля получает от перерабатывающей системы информацию о ходе работ, оказании услуг. Из внутренней среды предприятия поступает информация о его целях, планах, рентабельности и др. параметрах; из внешней среды – информация о спросе на продукцию стоимости ресурсов, тенденциях развития технологии, правительственных нормативных актах и др. факторах. Подсистема планирования и контроля должна обработать весь объем этой огромной информации и выдать решение, как именно должна работать перерабатывающая подсистема. Конкретные вопросы, подлежащие решению, как правило, включают определение производственных мощностей, диспетчеризацию, управление материально-производственными запасами, контроль качества и т. д.

Сущность управления операциями состоит в разработке и реализации общей стратегии и направлений операционной деятельности, разработке и внедрении операционной системы, включая разработку производственного процесса, использование мощностей, проектирование предприятия и т. д. Сюда входят также учет и контроль текущего функционирования системы. В выполнении операционной функции обычно участвует большое количество людей, которые определяют успех или провал любой операционной системы. Операционные менеджеры должны обладать разносторонними знаниями и навыками в области анализа, системотехники, технологии и социальных наук, на основе которых можно эффективно управлять операциями.

Эффективность операций обусловливается также рыночной стоимостью произведенной продукции, деленной на общую величину затрат производства. Рыночная стоимость зависит от количества и качества товара, соответствия ассортимента товара спросу, своевременности производства и доставки товара и др. факторов. Общие затраты определяются не только количеством товара, но и рядом таких факто-

ров, как, например, цены на приобретенные товары, затраты на их хранение, размер издержек производства.

Операционная функция зависит от инженерной функции, обеспечивающей проектирование новых видов продукции, производственных мощностей и процессов, от маркетинговой деятельности. Маркетинг должен обеспечить надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на продукцию операционной системы и, кроме того, должен информировать производство о любых претензиях потребителей в отношении качества или сроков поставки продукции. Операционная функция зависит также и от финансовой функции, позволяющей решать вопросы производственных мощностей.

Функция трудовых ресурсов отвечает за вербовку, отбор, подготовку кадров для работы в операционной системе. Инженерная функция, функция маркетинга, финансовая и трудовых ресурсов в свою очередь зависят от операционной функции. Например, для того чтобы предоставить финансовой службе капитал, нужно получить от операционных подразделений информацию о планах производства и развития. Ей также требуются подробные текущие данные, чтобы оплатить труд работников, заплатить поставщикам, выставить счета потребителям, вести учет научных материально-технических запасов и финансовую отчетность. Такие зависимости между операциями (т.е. производством) и другими функциями предприятия могут привести к возникновению конфликтов. Производство, например, требует фонды для приобретения нового оборудования, а финансовая служба считает, что капитал можно копить самим за счет снижения объема незавершенного производства и запасов оборотных средств. Для эффективного управления производством производитель должен уметь налаживать отношения со всеми службами предприятия и быстро разрешать проблемы при урегулировании конфликтов.

Основная цель операционной функции заключается в переработке поступающих ресурсов в конечную продукцию, т.е. товары или услуги для удовлетворения потребностей потребителя. Выполняя эту задачу, операционная функция должна обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции. Конкурентоспособность позволяет предприятию привлекать и сохранять потребителей. Конкурентоспособность можно обеспечить различными способами:

1. Снижением себестоимости.
2. Лидерством по минимуму затрат.
3. Улучшением технических характеристик продукции. Например, автомобиль может разогнаться от 0 до 100 км/ч за 5 сек. или у автомобиля меньший расход горючего, чем у автомобиля конкурента.

4. Обеспечением надежности и прочности изделия.

5. Скоростью и гарантированным временем доставки.

6. Изготовлением изделия по индивидуальному заказу.

7. Регулированием объема производства в соответствии со спросом.

Как показала конкуренция на международном рынке, многие производственники в цепочке «производство – потребности – потребители» упор делают на простоту, меньший размер партий, более частую поставку комплектующих изделий, снижение производственных запасов, высокое качество продукции при меньших затратах труда, капитала, материалов и энергии. В последние годы в ходе международной конкуренции выявились три весьма важных принципа стратегии производства.

Первый принцип – производить точно в сроки, в соответствии с которыми все материалы и комплектующие изделия поставщик обязан доставить в назначенное время, когда они нужны для производства конечного изделия т.е. несколько раз в день, как того требует технологический процесс, а не раз в неделю или в месяц, как принято у нас. Этот метод постепенно вытесняет традиционные методы управления производством.

Второй принцип относится к комплексному контролю качества – делать правильно с первого раза. В соответствии с этим принципом качество обеспечивается при выполнении каждой операции. Ответственность за качество включается в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. Новый рабочий изучает принципы управления качеством одновременно с обучением на производственном оборудовании.

Третий принцип заключается в комплексном профилактическом обслуживании, в соответствии с которым на производственных рабочих возлагается обязанность тщательно проводить профилактику и обслуживание оборудования, чтобы исключить его поломки или отказы. Принцип комплексного профилактического обслуживания требует высокой квалификации рабочих; при таком управлении отпадает необходимость в наладчиках оборудования.

3. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ ЗАПАСАМИ

На всех предприятиях имеются определенные материально-технические запасы. Они создаются с целью обеспечения непрерывности и ритмичности процесса производства. Наличие запасов позволяет закупать материалы или производить товары экономически выгодными

партиями даже в условиях достаточно постоянного спроса на продукцию предприятия.

Запасы должны быть оптимальными и мобильными. Расходование материалов из запаса обычно определяется спросом или скоростью их использования, т.е. не поддается регулированию со стороны лица, управляющего заказами. Поэтому они должны сосредоточить свое внимание на равномерном поступлении материалов в запас, т.е. на управлении ими. Таким образом, при управлении любыми запасами приходится постоянно принимать два решения: решение о времени выдачи заказа на закупку или производство и решение о количестве или объеме заказа.

Решения, принимаемые при управлении заказами, непосредственно влияют на четыре вида производственных издержек:

1) стоимость предметов закупок, так как цена при закупке может зависеть от скидок, которые предоставляются в зависимости от количества предметов. Общей стоимости заказа по нескольким позициям, времени года, в которое размещается заказ;

2) издержки на оформление заказа (расходы на оформление заказа, транспортные расходы);

3) издержки на хранение материально-технических запасов (стоимость капитала, складские расходы: налоги и страховые сборы; падение ценности запасов из-за старения, порчи);

4) издержки, вызванные отсутствием запасов (потерянное производственное время или сверхурочные работы; издержки, связанные с частичными или срочными отгрузками).

Управление материально-техническими запасами имеет важное значение для предприятия: оно влияет на маркетинг, финансовую службу и производственную функцию.

Управление материально-техническими запасами обусловливается видом спроса на ту или иную статью запасов. Спрос может быть зависимым и независимым.

Предмет имеет зависимый спрос, если его использование связано с объемом производства других изделий. Этот вид спроса существует в основном на материалы и комплектующие изделия, применяемые при выпуске продукции, например, автомобилей. Если спрос на предметы снабжения не связан с планами производства др. изделий, такие предметы пользуются независимым спросом. Например, спрос на товары, находящиеся в оптовых и розничных торговых запасах, является независимым. Прогнозировать его гораздо труднее, чем зависимый спрос.

Система управления запасами, характеризующимися зависимым спросом, называется регулированием материальных потребностей. За-

висимый спрос можно регулировать, поскольку в его основе лежит объем производства.

4. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

Переход к рыночным отношениям предполагает принципиальные изменения во взаимоотношениях изготовителя и потребителя продукции: между изготовителем и потребителем устанавливаются прямые связи. При оптовой торговле средствами производства между предприятием-изготовителем и предприятием-потребителем продукции появляется или может появиться промежуточное звено в виде магазина (базы) оптовой торговли, если предприятие-изготовитель своими силами не организует торговлю через фирменный магазин.

Отношения между предприятиями строятся только на хозрасчетных началах с учетом качества продукции. Промежуточные звенья отсутствуют, т.е. предприятие-изготовитель всегда несет экономическую ответственность за качество продукции перед покупателем. Согласно принципу «покупатель всегда прав» покупатель имеет право и должен получить возмещение ущерба от некачественной продукции в соответствии с действующим законодательством или договорными условиями поставок. Это является дополнительным стимулом для выпуска качественной продукции. При рыночных отношениях предприятие-изготовитель должно обеспечить конкурентоспособность товаров и услуг.

Качество – это относительный термин, имеющий разный смысл для разных людей.

Цепочка качества отражает три понятия качества (*см. схему*)

Цепочка качества

На этапе 1 качество товаров или услуг фирмы должно соответствовать *техническим условиям*. На этапе 2 оценивается качество конструкции. Другими словами, качество может отвечать техническим условиям фирмы на конструкцию изделия, но сама конструкция может быть как

высокого, так и низкого качества. Наконец, на этапе 3 качество означает ту степень, которая удовлетворяет реальные запросы потребителя. Этот аспект качества *называется функциональным* качеством. Таким образом, услуги или товары фирмы могут соответствовать внутренним техническим условиям (этап 1), сама конструкция товара может быть выдающейся (этап 2), но услуги или товар могут не подходить для удовлетворения конкретных нужд потребителя (этап 3). Например, фирма может выпустить необычную мышеловку, в которой использованы последние достижения электронной техники. И хотя качество соответствует техническим условиям, а конструкция мышеловки потрясающая, клиентам все же требуется простая недорогая мышеловка старого образца. В данном случае с точки зрения функционального качества рейтинг фирмы окажется весьма низким. Товары или услуги должны удовлетворять всем трем качествам, которые одинаково важны.

Для обеспечения соответствующего качества выпускаемой продукции необходимо определить потребность в изделии и разработке его конструкции, стандартов качества, в том числе и на комплектующие изделия, приобретаемые со стороны.

Качество должно быть измеримым даже в области предоставления услуг. Полученные оценки необходимо сопоставлять с принятыми в технических условиях, которые разработаны с целью удовлетворения конкретных потребностей. Если измерения не удовлетворяют техническим условиям, нужно принять срочные меры, которые могут включать переподготовку персонала, перераспределение обязанностей, изменение методов обработки изделий и т. п.

Существует несколько методов проверки качества продукции: статистический контроль, выборочный контроль, и контроль в процессе производства. *Цель статистического контроля* качества заключается в том, чтобы исключить случайные изменения в качестве продукции (например, рабочий может использовать не тот инструмент или метод выполнения работы; станок может оказаться неисправным). *Выборочный контроль* используют тогда, когда необходимо принять решение о качестве при приемке большой партии по результатам испытаний ограниченного количества образцов из этой партии. Наиболее часто выборочный контроль производят при приемке партий комплектующих изделий или материалов от поставщиков. Выборочный контроль позволяет снизить затраты на контроль. Однако выборочному контролю присущ определенный риск, поскольку решение о всей партии принимается по результатам контроля небольшой партии. Этот риск можно снизить, если увеличить объем выборки контрольных образцов, но при этом возрастают расходы. *Для контроля качества* продук-

ции или услуг *в процессе производств*, т.е. прослеживания, когда процесс производства уходит из-под контроля и начинает выпускаться продукция низкого качества, применяется карта контроля технологического процесса. Метод контроля технологического процесса можно использовать как в сфере предоставления услуг, так и в сфере производства.

Для успешного управления качеством необходимо разрабатывать комплексные программы повышения качества, объединив усилия поставщиков и потребителей товара.

Вывод

1. Под научно-техническим прогрессом на предприятиях понимается совокупность процессов, характеризующих степень обновления средств и предметов труда, методов организации производства и управления.
2. Важнейшими функциями научно-технического управления являются техническая организация, техническое оперативное управление, технический учет и контроль.
3. Научно-технический прогресс осуществляется по двум направлениям:
   – совершенствование собственной производственной базы и повышение технического уровня производства;
   – разработка образцов новой, высокоэффективной техники и ее промышленное внедрение.
4. Весь цикл производственной деятельности предприятия, называемый операционной системой, состоит из трех подсистем: перерабатывающей, подсистемы обеспечения и подсистемы учета и контроля.
5. Существует несколько методов проверки качества продукции: статистический контроль, выборочный контроль, и контроль в процессе производства.

Ключевые термины:

научно-технический прогресс (НТП), функции научно-технического управления, работы по внедрению науки и техники, направления НТП, управление операциями, операционные системы, управление материально-техническими запасами, управление качеством продукции, методы проверки качества продукции.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под научно-техническим прогрессом?*
2. *Каковы функции научно-технического управления?*
3. *Какова последовательность работ по внедрению достижений науки и техники в области экономики?*
4. *По каким направлениям осуществляется научно-технический прогресс?*
5. *Из каких подсистем состоит операционная система?*
6. *Определите задачи управления материально-техническими запасами.*
7. *Какие существуют методы проверки качества продукции?*

ГЛАВА 23 УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

1. Понятие, типы и стратегия маркетинга
2. Исследование возможностей рынка
3. Рынок предприятий
4. Служба маркетинга на предприятии

1. ПОНЯТИЕ, ТИПЫ И СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Маркетинг включает в себя изучение рынка, планирование ассортимента товаров, исходя из заявок потребителя, продвижения товаров на рынок, рекламу, предпринимательскую деятельность, связанную с направлением потоков товаров и услуг от производителя к потребителю, и многое другое.

Маркетинг дает возможность конструкторам, инженерам, экономистам и другим специалистам предприятия ознакомиться с потребностями рынка и заставляет их задумываться над тем, каким потребитель хочет видеть данный продукт, какую цену он готов заплатить, где, когда и кому потребуется этот товар.

Управление предприятием в условиях рынка ставит маркетинг в начале, а не в конце производственного цикла, так как в основе принятия хозяйственных решений лежат уже не возможности производства, а требования рынка, потенциальные запросы покупателей. Рынок, в конечном счете, определяет масштабы производства, организационную структуру управления предприятием, принципы и методы управления, выбор каналов обслуживания и т. д.

В условиях рыночных отношений предприятие на основе изучения конъюнктуры рынка, возможностей потенциальных партнеров, информации о движении цен организует материально-техническое обеспечение собственного производства и капитального строительства путем приобретения ресурсов на рынке товаров и услуг (непосредственно у производителя, в оптовой торговле, в том числе на ярмарках, на аукционах и у организаций материально-технического снабжения, а также других посреднических организаций).

В результате этого изменяются функции планово-экономического, технического, технологического отделов, а также отдела снабжения и сбыта предприятия. Поскольку инженерно-технические работники предприятия должны заранее знать, в каких пределах они

могут маневрировать ресурсами и быть свободными от превратностей рынка, возникает потребность в создании на предприятии специальной службы маркетинга, некоего мозгового центра, источника информации по многим вопросам не только рыночной экономики, но и производственной, научно-технической и финансовой политики предприятия.

Отдел маркетинга на основе тщательного исследования рынка, состояния динамики общественного спроса и деловой конъюнктуры решает вопрос о необходимости, перспективности той или иной производимой предприятием продукции.

Управлять предприятием по маркетингу довольно сложно, так как это требует большого объема плановых расчетов. Предварительной подготовки кадров, коренного изменения функции и методов управления.

Использование концепции маркетинга возможно только при условии кардинальной перестройки хозяйственного механизма предприятия, всей его экономики в целом. В противном случае предприятие неминуемо станет проигрывать в продуктовой стратегии, не сможет реагировать на быстроменяющийся спрос, будет уступать место конкурирующим предприятиям.

Это приведет к потере значительной части прибыли (дохода) со всеми вытекающими отсюда последствиями. Ибо только тот, кто идет впереди научно-технического прогресса, учитывая запросы конкретных потребителей, получает прибыль от продажи своей продукции.

В этом смысле характерно высказывание американского автомобильного магната Г. Форда. Когда его спросили, как он стал миллионером, он ответил примерно так: «Очень просто. Я продавал свои автомобили на рынке дешевле, чем другие». Казалось бы он должен разориться, а он стал миллионером, так как завоевал рынок, оттеснив своих конкурентов.

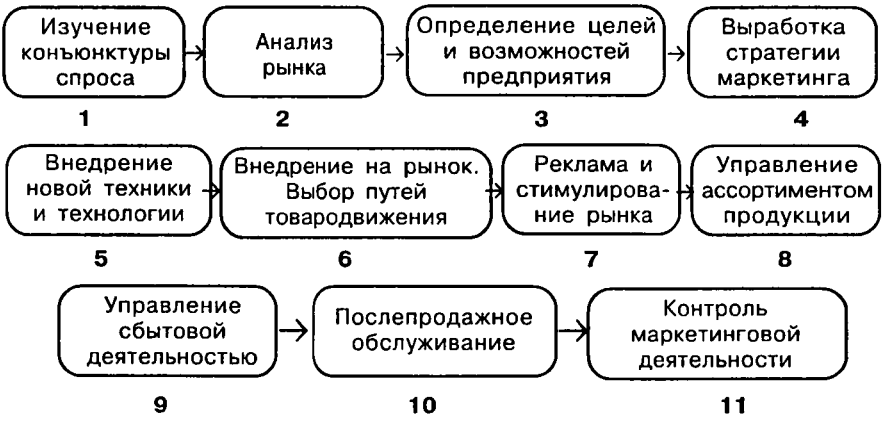
Товарно-денежные отношения обладают тем неоценимым свойством, что они вооружают общество механизмом саморегуляции. Регулируемый рынок требует переориентации хозяйственной деятельности на потребителя, обусловливает перестройку организационных структур, принципов и методов управления, изменения целей и задач предприятия.

Классификацию типов маркетинга дал американский экономист Филипп Котлер в своем популярном учебнике «Внутрифирменное управление по маркетингу».

Типы маркетинга

Состояние спроса	Задачи маркетинга	Определение маркетинга
Негативный спрос	Создать спрос	Конверсионный маркетинг
Отсутствие спроса	Стимулировать спрос	Стимулирующий маркетинг
Потенциальный спрос	Повысить спрос	Ремаркетинг
Колеблющийся спрос	Сбалансировать спрос	Синхромаркетинг
Полный спрос	Поддержать спрос	Поддерживающий спрос
Чрезмерный спрос	Снизить спрос	Демаркетинг
Иррациональный спрос	Ликвидировать спрос	Противодействующий маркетинг

Этапы маркетинга



1-ый этап – изучение конъюнктуры спроса. Предприятие проводит комплексное изучение экономической ситуации на рынке, выявляет конъюнктуру спроса, а также потенциальные возможности потребителя.

2-й этап – анализ емкости рынка. Предприятие изучает предполагаемый объем продажи, зависящий от емкости рынка. Это является сигналом к возможному приложению капитала в данной сфере.

3-й этап – определение целей и возможностей предприятия в данных рыночных условиях. Знание потребностей рынка позволяет сопоставить их с реальными возможностями предприятия.

4-й этап – выработка плана и стратегии маркетинга. Разрабатывается как общая стратегия для достижения поставленной цели, так и

подробный план с разверткой по всем направлениям и функциональным отделам предприятия.

5-й этап – НИОКР. После того, как намечены контуры развития на 4-х этапах, переходят к созданию непосредственного продукта для реализации на рынке; научно-исследовательские работы; опытно-конструкторские работы, технология, план производства, опытное производство и т. д. Наконец, продукт создан.

6-й этап – внедрение продукта на рынок. Необходимое условие – умело выбирать не только наиболее рациональный способ выхода на рынок, но и ценовую политику и т. д.

7-й этап – реклама. Добиться успеха без продуманной и эффективной деятельности на рынке невозможно. Довести до сведения потенциальных потребителей информацию о товаре и убедить их в необходимости совершения покупки – сложная и ответственная задача, одновременно следует подумать и о стимулировании сбыта.

8-й этап – управление ассортиментом продукции. Изучение спроса, требований потребителя к изменению ассортимента. Изменение ассортимента, корректировка предложенного рынку первоначального варианта.

9-й этап – управление сбытовой деятельностью. Особое внимание уделяется организации сбыта, транспортировке, упаковке грузов.

10-й этап – послепродажное обслуживание, сервисное обслуживание потребителя, оказание ему помощи в эксплуатации товара.

11-й этап – контроль маркетинговой деятельности. Конец последнего этапа есть начало первого этапа.

Познание стратегии маркетинга позволяет дать определение понятию «управление маркетингом». Управление маркетингом – это анализ и исследование производства рынка с целью установления, укрепления и поддержки выгодных обменов с покупателями ради получения прибыли, роста объема сбыта, увеличения доли рынка и т.п. Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогло организации в достижении стоящих перед ней целей. Иначе говоря, управление маркетингом это управление спросом. Организация вырабатывает представления о желательном уровне спроса на свои товары. Уровень реального спроса может быть ниже желаемого, соответствовать ему или превышать его. Со всеми этими состояниями и приходиться иметь дело управляющим по маркетингу.

Управляющие по маркетингу – это должностные лица организации, занимающиеся анализом маркетинговой ситуации, претворением в жизнь намеченных планов и осуществляющие контрольные функ-

ции. Сюда относятся управляющие по сбыту и сотрудники службы сбыта. Работники службы рекламы, специалисты по стимулированию сбыта, исследователи маркетинга, управляющие по товарам и специалисты по проблемам ценообразования.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РЫНКА

Рынок не является статичным и требует постоянного исследования и анализа данных по вопросу возможности сбыта. Вопросами исследования рынка должны заниматься экономические службы предприятия, такие, как отдел маркетинга и сбыта, службы экономического анализа.

Исследования рынка начинаются с определения цели и разработки оперативного плана исследования. Затем анализируются результаты сбыта продукции за несколько предыдущих лет, выявляются ошибки и просчеты, изучается мнение специалистов маркетинга. Информацию можно получить из различных источников: из печати, рекламы, по телефону, рассылкой и получением анкет и т.д. Анкетирование может дополняться интервьюированием и опросом по телефону. По окончании сбора данных и анализа делают выводы по вопросам рыночной ситуации. Зная ситуацию, сложившуюся на рынке, можно составить рекомендации по развитию производства, и снабженческо-сбытовой деятельности предприятия.

Предприятия должны периодически (несколько раз в год) определять свои координаты на рынке. Под потенциальной емкостью рынка следует понимать объем закупок, которые могут быть осуществлены за определенный интервал времени. Долгосрочные прогнозы должны быть рассчитаны на 15–20 лет вперед, среднесрочные на 5 лет, краткосрочные 1–2 года. Определение емкости рынка имеет важное значение при внедрении на рынок нового товара. Кроме предприятия по его поручению исследованием конъюнктуры и емкости рынка может заниматься другая хозрасчетная организация (например НИИКС, кооператив по маркетинговым исследованиям и др.). Целесообразно создание целой сети подобных организаций, выполняющих информационно-консультационную помощь на платной основе и работающих на принципах хозрасчета. Причем крайне важно создание конкурентных отношений между этими подразделениями.

Проведение рыночных исследований – дорогостоящее мероприятие, поэтому следует максимально использовать имеющиеся источники информации. При исследовании важно выявить устойчивые тенденции и закономерности. Проведя маркетинговые исследования емкости рынка, нельзя забывать об анализе деятельности конкурентов,

рекламы, политики сбыта, ассортимента товаров, технического обслуживания, организационного отделов и т.д. Рынок – это не мечта, а жесткая, порой жестокая реальность, суровая правда жизни, отметающая иллюзии, требующая взвешенного осмысления.

Рынок предполагает демонополизацию предприятия: жесткую конкуренцию, перестройку всего хозяйственного механизма предприятия, внедрение передовой технологии, высокую квалификацию проектно-конструкторского персонала, опыт работы по маркетингу и многое другое. Даже если имеются гениальные идеи и талантливые опытно-конструкторские разработки, но нет современной технологии, невозможно произвести продукт мирового уровня. Чтобы приобрести новейшую технологию, нужна валюта, которую необходимо заработать. В общих чертах стратегия прорыва на рынок выглядит следующим образом:

1. Первоначальное накопление за счет проведения в жизнь пакета мероприятий (определение целей, совершенствование оргструктуры, подготовка и повышение квалификации кадров, укрепление производственной дисциплины, экономия трудовых и материальных затрат и др.)

2. Приобретение современной технологии, возможно за счет создания совместного предприятия.

3. Привлечение и подготовка талантливых менеджеров и конструкторов, способных создать принципиально новую высококачественную продукцию.

4. Создание модели международного класса и выход с ней на зарубежный и внутренний рынок.

5. Превращение предприятия в высокорентабельное хозяйство, способное вести оптовую торговлю.

Стратегия прорыва должна обеспечить достижение основной цели – выпуск высококачественной продукции, резкое повышение уровня жизни работников предприятия, выполнение намеченных социальных программ.

От заинтересованности каждого члена трудового коллектива в работе на конечный результат во многом зависит успех намеченных мероприятий. Необходимо материально заинтересовать, повысить социальную активность и ответственность коллектива. С этой целью следует выпускать акции предприятия, которые принесут обладателям от 10 до 15 % годовой прибыли.

Процесс выявления и оценки рыночных возможностей обычно порождает множество новых идей. Задача заключается в отборе лучших из них, которые соответствуют целям и ресурсам предприятия. Предположим, что предприятие провело оценку ряда рыночных воз-

можностей и обнаружило, что одна из самых притягательных – рынок «детских велосипедов». Руководство может посчитать, что введение в номенклатуру выпускаемой продукции детских велосипедов соответствует и целям, и ресурсам предприятия. Товар такого типа хорошо вписывается в рамки существующего маркетинга. Но предприятие должно быть уверено, что успешно сработается с наиболее влиятельными представителями рынка детских велосипедов, что сумеет установить хорошие отношения с поставщиками, что наладит прочные связи с основными маркетинговыми посредниками, что будет производить такие детские велосипеды, которые будут более привлекательными, чем велосипеды конкурентов. Каждую такую возможность необходимо изучить с точки зрения объема и характера рынка. Процесс этот состоит из четырех этапов: замеры и прогнозирование спроса, сегментирование рынка, отбор целевых сегментов рынка и позицирование товара на рынке. Для оценки размера рынка предприятие выявляет все продающиеся на рынке велосипеды и оценивает объем продаж каждой модели. В равной мере важен и будущий размер рынка детских велосипедов, если предприятия хотят серьезно внедряться на рынке.

Сегментирование рынка – это процесс разбивки потребителей на группы на основе различия в нуждах, характеристиках и поведении. Потребители, выбирающие самые лучшие детские велосипеды независимо от их цены, составляют один сегмент рынка. В другом сегменте окажутся те, которые прежде всего обращают внимание на цену. Необходимо составить профиль всех целевых сегментов рынка, описав их на основе различных присущих им признаков, и оценить привлекательность каждого из них в качестве маркетинговой возможности для предприятия. Предприятие может решить выйти на один или несколько сегментов конкурентного рынка, т.е. отобрать целевые сегменты рынка. Один из способов разобраться, почему потребители покупают этот товар, а не другой, – сравнить их основные свойства, определяющие выбор. Результаты сравнения можно представить в виде схемы позиционирования товара.

Таким образом, разработка рыночной стратегии является решающим моментом цикла товарного производства. Данные опроса большой группы американских компаний показали, что формирование спроса на тот или иной товар и его фактическое доведение до потребителя являются более важными условиями достижения успеха, чем технология и производство самого продукта. По их мнению, вопросы технологии массового производства нового товара считаются более легкими по сравнению с вопросами обеспечения их реализации на рынке.

Творческое применение в экономической практике теории маркетинга должно обеспечить резкий поворот хозяйственного механизма предприятия в сторону противозатратных систем, увязать управление производством с насущными жизненными интересами конкретных потребителей и общества.

3. РЫНОК ПРЕДПРИЯТИЙ

Предприятия – это огромный рынок сырья, комплектующих изделий, устройств, вспомогательного оборудования, предметов снабжения и деловых услуг.

Закупками товаров и услуг занимаются десятки тысяч предприятий и организаций в сфере услуг, сельском хозяйстве, розничной торговле, строительстве, производстве и государственных учреждениях.

Закупка для нужд предприятия – это процесс принятия решения на основе выявленных потребностей в определенных товарах, оценки и отбора конкретных марок товаров и конкретных поставщиков из числа имеющихся на рынке.

Различают три разновидности рынка предприятия: рынок товаров промышленного назначения, рынок промежуточных товаров и рынок государственных учреждений.

Рынок товаров промышленного назначения представляет собой совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров или услуг, продаваемых или поставляемых другим потребителям. По размерам товарной номенклатуры и денежного оборота рынок товаров промышленного назначения превосходит соответствующие показатели рынка товаров широкого потребления.

Чтобы изготовить и продать автомобиль, торговцы металлом, стеклом, резиной должны продать свою продукцию машиностроителям, которые продали бы автомобили широкому потребителю.

Рынок товаров промышленного назначения обладает определенными характеристиками, которые резко отличают его от рынка товаров широкого потребления

1. Продавец товаров промышленного назначения, как правило, имеет дело с гораздо меньшим числом покупателей, чем его коллега, торгующий товарами широкого потребления.

2. Даже в отраслях с множеством производителей основная часть закупок приходится, как правило, на долю всего нескольких крупных потребителей.

3. Покупатели сконцентрированы географически и по таким отраслям, как нефтяная, резиновая, сталелитейная.

4. Спрос на товары промышленного назначения, в конечном счете, определяется спросом на товары широкого потребления. Ведь шкуры животных закупают, потому что потребители покупают туфли, сапоги и другие изделия.

5. Спрос на товары промышленного назначения меняется быстрее, чем на товары и услуги широкого потребления. Это особенно заметно в отношении спроса на новое производственное оборудование. Иногда всего лишь 10 %-ный рост потребительского спроса может вызвать в течение ближайшего времени увеличение спроса со стороны промышленности на целых 20 %.

6. Товары для нужд промышленности закупают профессиональные агенты, которые постоянно учатся, как совершать закупки наиболее выгодным способом. Широкий потребитель менее искушен в искусстве совершения покупок. Чем сложнее характер закупки для нужд промышленности, тем более вероятность участия в процессе принятия решения о ней целого ряда лиц. Приобретением наиболее важных товаров занимаются обычно специальные закупочные комиссии, в состав которых входят технические эксперты и представители высшего руководства.

В процессе закупки товаров промышленного назначения покупатель сталкивается с необходимостью принятия целого ряда решений. Количество решений зависит от вида ситуаций при совершении закупки. Существуют три основных вида ситуаций совершения закупок:

1. Повторная закупка без изменений – это ситуация, при которой покупатель выдает повторный заказ на что-либо без изменений.

2. Повторная закупка с изменениями – это ситуация, при которой покупатель при повторном заказе хочет внести в него изменения, касающиеся технических характеристик товара, цен и прочих условий поставок, или заменить часть поставщиков. Прежние поставщики стараются удержать клиента, а новые – завоевать его.

3. Закупка для решения новых задач, которые встают перед фирмой, закупающей товар или услугу впервые. Например, фирма решила установить у себя первую компьютерную систему. Наименьшее число решений приходится на долю покупателя, совершающего повторную закупку без изменений; наибольшее – в ситуациях закупок для решения новых задач. При совершении закупок впервые нужно определить технические характеристики товара, пределы цен, время и условия поставки, условия технического обслуживания, условия платежа, размер заказа, приемлемых поставщиков и избранного поставщика.

Рынок промежуточных товаров представляет собой совокупность лиц и организаций, приобретающих товары для перепродажи или сдачи их в аренду другим потребителям с выгодой для себя, а также товары и услуги, необходимые для бесперебойного функционирования собственных предприятий. Продавцы рынка промежуточных товаров имеют дело с огромным разнообразием товаров для перепродажи, за исключением нескольких разновидностей, передаваемых производителям непосредственно конечным потребителям. Кроме того, промежуточный продавец должен сделать выбор, у каких поставщиков, по каким ценам и на каких условиях закупать товар, а также решить кому, когда и за какую цену продать товар.

Рынок промежуточных товаров включает в себя товарные биржи, фирмы оптовой торговли и фирмы розничной торговли.

Рынок государственных учреждений состоит из организаций правительства республики и местных органов, закупающих или арендующих товары, необходимые им для выполнения своих основных функций. Правительство является самым крупным потребителем в масштабах республики в целом. Закупки от имени государственных учреждений включают в себя самые разнообразные товары (самолеты, тепловозы, классные доски, мебель, пожарные автомобили и многое другое) и услуги, необходимые для достижения стоящих перед республикой целей.

4. СЛУЖБА МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Предприятие должно разработать такую структуру службы маркетинга, которая взяла бы на себя всю маркетинговую работу, включая планирование. Если это малое предприятие, то все маркетинговые обязанности могут быть возложены на одного человека. Он будет заниматься и маркетинговыми исследованиями, и организацией сбыта и рекламы, и службой сервиса для клиентов и т.д. Если предприятие крупное, осуществлением всех маркетинговых функций руководит отдел маркетинга. В отделе есть агенты, исследователи маркетинга, специалисты по рекламе, управляющие производством товаров или управляющие по сегментам рынка и работники службы сервиса для клиентов.

Каждое предприятие создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал стабилизации производства и увеличению сбыта продукции.

Самой распространенной схемой организации службы маркетинга является функциональная, согласно которой специалисты по маркетингу руководят разными видами (функциями) маркетинговой дея-

тельности. Они подчиняются вице-президенту (зам. директора) по маркетингу, которые координирует их работу (*табл. 13*).

Таблица 13

Функциональная служба маркетинга

Вице-президент по маркетингу				
Управляющий службой маркетинга	Управляющий службой рекламы и стимулирования сбыта	Управляющий службой сбыта	Управляющий службой маркетинговых исследований	Управляющий по новым товарам

В таблице указаны пять специалистов. Кроме них, могут быть еще управляющий службой сервиса для клиентов, управляющий службой планирования маркетинга и управляющий службой товародвижения.

Основное достоинство функциональной службы – простота управления. В то же время, по мере роста товарного ассортимента и рынков предприятия эта схема все больше теряет свою эффективность, становится все труднее разрабатывать особые планы для каждого отдельного рынка и товара, а также координировать маркетинговую деятельность в целом.

Комплекс маркетинга – это сочетание четырех составляющих: товара, цены, методов распространения и методов стимулирования сбыта. Для выполнения всей этой маркетинговой работы на производстве (фирме) необходимо создать четыре системы – маркетинговой информации, планирования маркетинга, организации службы маркетинга и маркетингового контроля. Все это и составляет процесс управления маркетингом.

Вывод

1. Маркетинг включает в себя изучение рынка, планирование ассортимента товаров, исходя из заявок потребителя, продвижения товаров на рынок, рекламу, предпринимательскую деятельность, связанную с направлением потоков товаров и услуг от производителя к потребителю, и многое другое.
2. Различают три разновидности рынка предприятия: рынок товаров промышленного назначения, рынок промежуточных товаров и рынок государственных учреждений.
3. Управление маркетингом – это анализ и исследование рынка с целью установления, укрепления и поддержки выгодных обменов с покупателями ради получения прибыли, роста объема сбыта, увеличения доли рынка и т.п. Задача управления маркетингом заключает-

ся в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогло организации в достижении стоящих перед ней целей.

4. Сегментирование рынка – это процесс разбивки потребителей на группы на основе различия в нуждах, характеристиках и поведении.
5. Комплекс маркетинга – это сочетание четырех составляющих: товара, цены, методов распространения и методов стимулирования сбыта. Для выполнения всей этой маркетинговой работы на производстве (фирме) необходимо создать четыре системы – маркетинговой информации, планирования маркетинга, организации службы маркетинга и маркетингового контроля. Все это и составляет процесс управления маркетингом.

Ключевые термины:

маркетинг, типы маркетинга, этапы стратегии маркетинга, управляющие по маркетингу, рынок, потенциальная емкость рынка, рыночные исследования, сегментирование рынка, рынок предприятий: рынок товаров промышленного назначения, рынок промежуточных товаров, рынок государственных учреждений; служба маркетинга на предприятии.

Контрольные вопросы и задания

1. *Дайте определение понятию «маркетинг».*
2. *Приведите классификацию типов маркетинга по Ф. Котлеру.*
3. *Как поэтапно можно представить стратегию маркетинга?*
4. *Каким образом предприятие проводит исследование рынка?*
5. *Что представляет собой стратегия прорыва на рынок?*
6. *Охарактеризуйте каждый вид рынка предприятий.*
7. *Охарактеризуйте функциональную службу маркетинга на предприятии.*

ГЛАВА 24 СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1. Объект социального управления
2. Социальное развитие коллектива
3. Управление социальным развитием коллектива
4. Система факторов поведения человека

1. ОБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управление экономикой выступает не только как управление производством, но и как управление людьми, их отношениями, в том числе отношениями социальными. В широком смысле слова и экономические отношения тоже суть социальные отношения, поскольку они выражают отношения между людьми. Второй уровень социальных отношений – отношения между рабочими, дехканами и интеллигенцией, между нациями и внутри нации, между городом и деревней и внутри их, между людьми умственного и физического труда и т.п. Третий уровень социальных отношений – отношения между трудовыми коллективами и в самих коллективах между их членами. Все три уровня социальных, а соответственно и уровни социального управления, органически взаимосвязаны. На любом уровне социального управления объектом управления является человек. Управление социальными отношениями выступает, таким образом, как управление человеком, людьми. В свою очередь управление человеком, который являет собой сущность социальных отношений, есть управление этими отношениями.

Управление социальными отношениями на первых двух уровнях осуществляет государство в соответствии с Конституцией, указами и законами. Управление социальными отношениями на уровне трудовых коллективов осуществляет администрация предприятия с участием трудовых коллективов.

Главную роль в деятельности предприятия играет производственный коллектив. Эффективность работы предприятия зависит от того, как подобраны люди, насколько глубоко они прониклись чувством ответственности за порученное дело, насколько производительно трудятся.

Управление людьми предполагает:

– определение социальной роли каждого человека, его места в производстве, его функций, прав и обязанностей. Роль, выполняемая человеком, зависит от решаемых коллективом задач, уровня подготовки, способностей и интереса самого человека. Эта роль закрепляется

различного рода правами, технико-технологическими и иными нормами и полномочиями;

– знание каждым человеком собственной социальной роли, своих функций, обязанностей и прав. Эта становится возможным благодаря чтению, образованию и воспитанию;

– выполнение каждым человеком своей социальной роли. Это достигается, прежде всего, системой материального и морального стимулирования, а также уровнем его общей и профессиональной подготовки, степенью дисциплинированности и ответственности. Поскольку человек принадлежит к определенному коллективу, то естественно, усвоение и выполнение им своей социальной роли в огромной степени зависит от коллектива.

2. СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ КОЛЛЕКТИВА (СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ)

Социальное развитие коллектива следует рассматривать как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в плановом порядке как комплекс вопросов, связанных с жизнью человека.

В условиях рынка предприятия обрели большую самостоятельность в решении экономических и социальных вопросов. Коллектив предприятия непосредственно распоряжается собственными средствами. Каждый член коллектива получил еще больше возможности для активного участия в решении вопросов экономической, социальной и духовной жизни данного коллектива, а через него – и общества в целом. Коллектив предприятия наряду с технико-экономическими показателями стремится решить и свои социальные задачи. Делается это главным образом посредством разработки мероприятий по социально-экономическому развитию предприятия, которые подразделяются на две основные группы. Первая группа мероприятий направлена на преобразование социальной структуры коллектива.

С внедрением новейших достижений науки и техники в производство повышается его эффективность, возрастают требования к профессиональной подготовке работающих, их культурно-техническому уровню, рождаются новые профессии и отмирают старые.

Научно-технический прогресс, механизация и автоматизация высвобождают немало людей от работы, которой они занимались ранее. Важно заранее предусмотреть, сколько и каких работников освободится от работы, когда, на кого, в каком количестве их следует переквалифицировать и сколько переместить.

Переход к рыночным отношениям также вызывает изменения в социальной структуре коллектива. Для рынка требуются люди предприимчивые, творчески относящиеся к труду, умеющие использовать знания, разбирающиеся в менеджменте, маркетинге и бизнесе.

Большое значение в социальном развитии придается мерам по закреплению кадров и преодолению их текучести.

Вторая группа мероприятий нацелена на повышение материального благосостояния работников (упорядочение заработной платы, совершенствование системы материального поощрения и др.), улучшение культурно-бытовых условий их жизни (жилищных условий, культурно-бытового обслуживания, общественного питания, организации отдыха и т.д.)

Мероприятия по социальному развитию должны быть экономически обоснованы и неразрывно связаны с мероприятиями технико-экономического подряда. С другой стороны, технико-экономические мероприятия служат основой для реализации социальных мероприятий и призваны способствовать всестороннему удовлетворению социальных потребностей и интересов членов трудового коллектива. Таким образом, социальное развитие трудового коллектива является составной частью общего бизнес-плана предприятия.

3. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ КОЛЛЕКТИВА (СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ)

Для успешного управления предприятием необходимо создать нормальную психологическую обстановку в трудовом коллективе, установить отношения сотрудничества и взаимопомощи, укрепить дисциплину и привить чувство ответственности перед коллективом. Повышение внимания к личности человека, его возможностям и запросам также необходимы для успешного управления.

Социальное управление на предприятии осуществляет весь аппарат управления, наиболее же активно – руководители. Особая роль в этом принадлежит функциональным органам управления: социально-психологической службе предприятия, социологам и психологам, отделу кадров.

В настоящее время социально-психологическая служба имеется лишь на крупных предприятиях и выполняет ограниченные функции исследовательского характера. На малых и средних предприятиях социологическими исследованиями никто фактически не занимается. Задача поэтому заключается в том, чтобы социально-психологическая служба

была организована на всех предприятиях. Помимо обеспечения характера информацией-социального выработки различного рода рекомендаций эти подразделения могли бы широко осуществлять пропаганду соответствующих знаний, обучение управленческого персонала методам социального управления, прививать членам трудового коллектива культуру общения, выявлять те управленческие кадры, которые несут наибольшие психологические нагрузки и т.д.

Вопросы социального развития, включая улучшение условий труда, жизни и здоровья, гарантии обязательного медицинского страхования членов трудового коллектива и их семей, должны решаться на предприятии в соответствии с трудовым и гражданским кодексами.

При социальном управлении предприятием широко используются социально-психологические методы управления, сознательное применение которых требует глубокого изучения социальных явлений, происходящих на предприятии, а также знания социологических факторов, влияющих на настроение и нервную систему работников. Социально-психологические проблемы управления становятся все более актуальными вследствие разносторонних изменений в самой жизни, в образе жизни человека, повышения его культурного и образовательного уровня.

Рыночная экономика расширяет масштабы социальных задач, так как в современных условиях эффективность труда зависит не только от уровня технической оснащенности производства, но и социального состава производственных коллективов, уровня управления отношениями людей в коллективе, степени активности работников. Поэтому необходимо уделять все больше внимания социальному развитию коллектива, созданию благоприятных условий для высокопроизводительного труда.

Закон о предприятии обязывает предприятия проявлять заботу об улучшении условий труда и быта, удовлетворении интересов и нужд своих работников и их семей. Возможности удовлетворения потребностей коллектива в социальных благах определяются конечным результатом работы предприятия, доходом коллектива. Вопросы социального развития на предприятии решаются при непосредственном участии всех членов коллектива.

4. СИСТЕМА ФАКТОРОВ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

Чтобы управлять коллективом людей, необходимо знать, от чего зависит поведение человека, чем он руководствуется в своих поступках. Поведение, дела и поступки человека носят осознанный, целенаправленный характер. Побудителями поступков являются матери-

альные и духовные потребности. Но не всякое действие человека направлено на удовлетворение собственных потребностей. Так, каждый человек производит определенные материальные и духовные ценности, отнюдь не всегда для собственного потребления.

Между потребностью и потреблением имеется множество опосредованных звеньев. Это интересы, желания, влечения и т.д. При определенных условиях они становятся мотивом поведения человека. Мотив воплощается в решение действовать, а решение – в само действие.

На поведение человека особое влияние оказывают социальная среда, потребности материального производства. Производство зарождает у потребителя потребности и тем самым стимулирует материальную и духовную активность человека, направленную на создание предметов – средств для удовлетворения этих потребностей. Систему факторов, определяющих поведение человека, можно представить следующим образом:

– общественная и естественная среда (производство, социальные отношения, система воспитания, культура, природные условия и т.д.);

– потребности (материальные и духовные);

– осознание потребностей в форме интересов, желаний, стремлений, целей и т.д.;

– мотивация к действию;

– решение действовать, включая цели и пути их достижения;

– установка (внутренняя мобилизация, готовность к практическому действию);

– само действие, направленное на достижение цели и удовлетворение потребностей.

В этой системе факторов решающая роль отводится общественной среде, которая является не только первоисточником формирования потребностей, но и условием их удовлетворения. Все звенья этой системы взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Среда порождает потребности, те в свою очередь – интересы, цели желания. Действие, направленное на среду, изменяет ее, но при этом изменяется и сама личность, ее потребности и интересы. Учет всех этих факторов поведения человека, их взаимосвязи – необходимое условие эффективного управления социальным развитием коллектива. Чтобы сплотить людей для достижения поставленных целей, нужно умело сочетать их интересы и потребности, формировать сознание и морально стимулировать их деятельность. Важно воспитывать в людях здоровые и разумные потребности и, прежде всего – потребность в труде, предпринимательстве, общении с другими людьми, поддержании и укреплении порядка и дисциплины на производстве.

Управляя коллективом, необходимо сочетать меру удовлетворения потребностей каждого работающего со степенью его трудовой активности, количеством и качеством затраченного им труда, величиной вклада в общественное достояние. Мера трудового вклада работников, а соответственно и мера удовлетворения их потребностей в значительной степени зависят от трудового вклада всего коллектива предприятия. Следовательно, личная материальная заинтересованность неразрывно связана с коллективной материальной заинтересованностью.

Материальный стимул – важный, но не единственный побудительный мотив трудовой деятельности. Для работников важно не только материальное, но и моральное поощрение.

Вывод

1. Управление социальными отношениями на первых двух уровнях осуществляет государство в соответствии с Конституцией, указами и законами. Управление социальными отношениями на уровне трудовых коллективов осуществляет администрация предприятия с участием трудовых коллективов.
2. Социальное управление на предприятии осуществляет весь аппарат управления, наиболее же активно – руководители. Особая роль в этом принадлежит функциональным органам управления: социально-психологической службе предприятия, социологам и психологам, отделу кадров.
3. В настоящее время социально-психологическая служба имеется лишь на крупных предприятиях и выполняет ограниченные функции исследовательского характера. На малых предприятиях подобная служба практически отсутствует.
4. Управляя коллективом, необходимо сочетать меру удовлетворения потребностей каждого работающего со степенью его трудовой активности, количеством и качеством затраченного им труда, величиной вклада в общественное достояние.

Ключевые термины:

социальное управление, объект социального управления, социальное развитие коллектива, управление социальным развитием коллектива, система факторов поведения человека.

Контрольные вопросы и задания

1. *Каким образом осуществляется социальное управление?*
2. *Что предполагает управление людьми?*
3. *Как следует рассматривать развитие коллектива?*
4. *С помощью каких мероприятий осуществляется социальное развитие коллектива?*
5. *Кто и как должен осуществлять управление социальным развитием коллектива на предприятии?*
6. *Расскажите о системе факторов, определяющих поведение человека.*

ГЛАВА 25 ПРАВОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1. Правовые проблемы управления
2. Правовое управление на предприятии
3. Правовое управление финансами предприятия

1. ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Организация государственного управления в любой области в экономике, немыслима без правового управления — наделения органов управления властными полномочиями, установления порядка, форм и методов их деятельности регулирования и т.д. Первейшая функция правового регулирования в области управления состоит в решении вопросов компетенции органов управления; определении прав и обязанностей этих органов, распределении как между различными органами, так между их структурными подразделениями и должностными лицами; в установлении уровней, на которых принимаются те или иные решения. Все эти вопросы не могут быть решены раз и навсегда. Ход общественного развития постоянно требует их пересмотра.

В связи с требованиями рынка многие вопросы правового регулирования требуют для своего решения совершенно иного подхода. Появляются здесь и новые проблемы, выдвигаемые государственной самостоятельностью суверенной республики и научно-техническим прогрессом.

Разгосударствление и приватизация предприятий, укрепление хозрасчета отраслей, предприятий и акционерных обществ, расширение их самостоятельности, повышение заинтересованности в улучшении экономических показателей работы требуют четкого закрепления прав и регулирования их взаимоотношений с вышестоящими органами управления.

Законом о предприятии расширена хозяйственная самостоятельность предприятий, решены многие вопросы их взаимоотношений с вышестоящими органами и, кроме того, самостоятельность предприятий поставлена на прочную правовую основу. Вновь принятые нормативные акты внесли существенные изменения в разграничение компетенции между различными органами — главным образом в направлении децентрализации управления. Вместе с тем должна решаться задача четкого определения объема и соотношения прав и ответственности: при разработке положений о любом органе управления и его струк-

турном подразделении, должностных инструкций, а также при распределении обязанностей между должностными лицами. Если на орган управления, его структурное подразделение или должностное лицо возлагается ответственность за выполнение определенных функций, в его распоряжение должны быть поставлены необходимые средства, позволяющие обеспечить их выполнение. К числу таких средств относятся и властные полномочия, и необходимые права, которые должны соответствовать возложенной ответственности. К сожалению, это условие соблюдается на практике не всегда, что снижает эффективность работы органа управления на любом уровне и любого должностного лица.

Важнейшей функцией правового регулирования в области управления является его упорядочение, в том числе упорядочение процесса выработки и принятия решений. Оптимизация принимаемых решений может быть полностью обеспечена только лишь при условии разработки системы актов, регламентирующих процесс выработки и принятия решений в различных органах управления.

2. ПРАВОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Под *правовым управлением* на предприятии понимается регулирование правовых отношений управления. Правовая работа на предприятии должна проводиться непрерывно. Она включает в себя не только правовую пропаганду, но и работу по постоянному совершенствованию нормативных актов, регламентирующих хозяйственную и административную деятельность предприятия.

Правовое управление на предприятии базируется на целом ряде принципов: на законности, соответствии прав и обязанностей (ответственности), правовой компетенции и др. Трудовой коллектив предприятия должен неукоснительно соблюдать требования действующих законов. Это означает, что регламентация трудовой, административной и хозяйственной деятельности должна основываться на законах и соответствующих им правовых актах.

Эффективность деятельности аппарата управления в немалой степени определяется тем, насколько обязанности согласуются с правами любого подразделения аппарата управления предприятия или должностного лица. Превышение прав над обязанностями создает объективные условия для возникновения волюнтаризма и административно-командных методов управления. Если права сосредоточены только у руководителя, это ограничивает влияние инженерно-технических работников на управление предприятием.

Принцип ответственности означает, что любое должностное лицо и управленческий орган должны нести ответственность за нарушение установленных законов, правовых норм и положений. Каждый раз работник предприятия должен действовать только в пределах закрепленного за ним объема прав и обязанностей, постоянно повышать свои знания. Управление предприятием должно базироваться на глубоком знании трудового, административного и хозяйственного кодексов, на системе правовых регламентаций нормативных и законодательных актов.

В процессе регулирования правовых отношений участвует весь аппарат управления предприятием, включая и систему общественного самоуправления. Особая роль здесь принадлежит руководящему составу, наделенному правовыми полномочиями.

В качестве функционального органа правового управления выступает юридическая служба предприятия (отдел, бюро, юрист), функции которого сводятся к контролю за правомерностью юридических позиций, приказов и распоряжений администрации предприятия, к контролю за правовой компетенцией управленческих органов и должностных лиц, а также к правовой защите интересов предприятия в его взаимоотношениях с отдельными лицами, учреждениями и другими предприятиями.

В условиях рыночной экономики функции юридической службы предприятия значительно расширяются. Она должна не только принимать активное участие в пропаганде правовых знаний, но и вносить предложения по совершенствованию правовой нормативной базы предприятия.

Задачей правового управления является создание такого характера правовых отношений, которые активно воздействовали бы как на отдельные личности, так и на производственные коллективы и предприятия в целом, а также способствовали бы предотвращению правонарушений. К функциям правового управления относятся: контроль за правовой компетенцией управленческих органов и должностных лиц; контроль за соответствием правовых актов законам и правовым нормам; правовая защита интересов членов трудового коллектива и предприятия в целом; разработка внутренних регламентирующих правовых норм; участие в разработке предложений по совершенствованию трудового, административного и хозяйственного законодательства; пропаганда знаний и т. д.

На предприятиях осуществляются, в основном, функции контроля и учета, которые входят в компетенцию руководителей различных подразделений, техники безопасности, профсоюзного комитета и юри-

дической службы предприятия, функции же планирования и организации правовых мероприятий не всегда исполняются, хотя необходимость в их осуществлении велика.

Государственные органы и должностные лица могут давать предприятию указания только в соответствии со своей компетенцией, установленной законодательством. В случае издания государственным или иным органом акта, не соответствующего его компетенции либо требованиям законодательства, предприятие в праве обратиться в суд или Госарбитраж с заявлением о признании такого акта недействительным.

Убытки, причиненные предприятию в результате выполнения указаний государственных или иных органов либо их должностных лиц, нарушивших права предприятия, а также вследствие ненадлежащего осуществления такими органами или должностными лицами предусмотренных законодательством обязанностей по отношению к предприятию, подлежат возмещению этими органами. Споры о возмещении убытков решаются судом.

Государство гарантирует соблюдение прав и законных интересов предприятия независимо от форм собственности, обеспечивает равные правовые и экономические условия хозяйствования. Государство способствует развитию рынка, осуществляя его регулирование с помощью экономических рычагов и стимулов; обеспечивает социальную защищенность всех трудящихся; создает льготные условия предприятиям, осуществляющим техническое совершенствование производства и, в первую очередь, внедряющим открытия, изобретения, рационализаторские предложения.

Органы государственного управления строят свои отношения с предприятием, используя экономические рычаги – проценты по вкладам и ссудам, доходы по ценным бумагам, цены и налоги, налоговые льготы и экономические санкции, целевые дотации, субсидии, валютный курс, нормы амортизационных отчислений, социальные, экономические и другие нормативы.

Законом о предприятии предусмотрена ответственность предприятия за нарушение договорных обязательств, кредитно-расчетной и налоговой дисциплины, требований к качеству продукции, иных правил осуществления хозяйственной деятельности предприятия. Оно также несет полную имущественную ответственность, предусмотренную законодательством. Уплата штрафов и неустоек за нарушение условий договора, а также возмещение причиненных убытков не освобождают предприятие без согласия потребителя от выполнения обязательств по поставкам продукции, производству работ или оказанию услуг.

Предприятие обязано возмещать ущерб, принесенный несоблюдением требований по рациональному использованию земли и других природных ресурсов, охране окружающие среды от загрязнения или иных вредных воздействий, нарушение правил безопасности производства, санитарно-гигиенических норм и требований по защите здоровья работников, населения и потребителя продукции, а также уплачивать штраф в размере, установленном законодательством. Деятельность предприятия, нарушающего установленный режим природопользования, может быть в законодательном порядке приостановлена до устранения допущенных нарушений. Для упорядочения внутрихозяйственной деятельности на предприятии должны быть разработаны и применены административно-распорядительные методы управления.

3. ПРАВОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Финансы предприятия — экономическая основа их хозяйственной деятельности на принципах самоуправления. Поэтому от установленного порядка управления финансами в значительной мере зависит степень самостоятельности предприятия и т.д.

Переход к рыночным отношениям потребовал создания устойчивой финансовой базы хозрасчетных предприятий, внедрения экономических рычагов повышения эффективности использования материальных и финансовых ресурсов, что привело к изменениям в правовом регулировании отношений, складывающихся в области управления финансами. Эти изменения сводят на нет директивные предписания и круг централизованно устанавливаемых показателей, регламентирующих размеры, а также порядок и использование предприятиями своих финансовых ресурсов. Ограничиваются возможности непосредственного распоряжения финансами предприятия со стороны вышестоящих органов путем изъятия и перераспределения. Расширяются права предприятий по распоряжению своими финансовыми ресурсами.

Развитие хозяйственного законодательства в указанных направлениях еще далеко не завершено, предстоит многое еще сделать для выработки нормативных актов регулирования. Кроме того, имеется ряд факторов, препятствующих предприятиям осуществлять предоставленные им права, а также создающих почву для нарушения их прав со стороны вышестоящих органов. К числу таких факторов относятся:

— отсутствие в ряде случаев необходимой увязки и согласованности правовых норм, регламентирующих порядок управления финанса-

ми; действующий порядок налогообложения пока несовершенен и требует доработки;

– отсутствие объективных критериев внутрисистемного распределения прибыли, что приводит к субъективизму в финансовом планировании, созданию предпосылок для вмешательства вышестоящих органов в финансовую деятельность предприятия и препятствует четко распределять финансы между различными звеньями системы;

– отсутствие у органов хозяйственного руководства, особенно у средних звеньев управления, достаточно широкой и устойчивой собственной финансовой базы, которая позволяла бы им эффективно управлять в условиях рынка;

– сохранение в действующем законодательстве ряда норм, создающих правовые предпосылки или фактическую возможность для законного изъятия средств у предприятий.

Преодоление этих и других недостатков правового регулирования позволит стабилизировать финансовую базу предприятия и правовые отношения, складывающиеся между предприятиями и вышестоящими органами в процессе управления финансами. Решение этой задачи требует совместных усилий экономистов и юристов. В вопросе об оптимальных пропорциях и формах распределения прибыли решающее слово принадлежит представителям экономической науки. В юридическом аспекте задача заключается в том, чтобы правовыми средствами обеспечить функционирование экономического механизма предприятия, четкое разграничение компетенции по управлению финансами между различными звеньями хозяйственной системы и реализацию их прав в этой области.

Вывод

1. Первейшая функция правового регулирования в области управления состоит в решении вопросов компетенции органов управления; в определении прав и обязанностей этих органов, в распределении полномочий как между различными органами, так между их структурными подразделениями и должностными лицами; в установлении уровней, на которых принимаются те или иные решения.
2. Под *правовым управлением* на предприятии понимается регулирование правовых отношений управления. Правовая работа на предприятии должна проводиться непрерывно, включая в себя правовую пропаганду, работу по постоянному совершенствованию нормативных актов, регламентирующих хозяйственную и административную деятельность предприятия.
3. Правовое управление на предприятии базируется на целом ряде принципов: на законности, соответствии прав и обязанностей (ответствен-

ности), правовой компетенции и др. Трудовой коллектив предприятия должен неукоснительно соблюдать требования действующих законов. Это означает, что регламентация трудовой, административной и хозяйственной деятельности должна основываться на законах и соответствующих им правовых актах.

4. В качестве функционального органа правового управления выступает юридическая служба предприятия (отдел, бюро, юрист), функции которого сводятся к контролю за правомерностью юридических позиций, приказов и распоряжений администрации предприятия, к контролю за правовой компетенцией управленческих органов и должностных лиц, а также к правовой защите интересов предприятия в его взаимоотношениях с отдельными лицами, учреждениями и другими предприятиями.
5. К функциям правового управления относятся: контроль за правовой компетенцией управленческих органов и должностных лиц; контроль за соответствием правовых актов законам и правовым нормам; правовая защита интересов членов трудового коллектива и предприятия в целом; разработка внутренних регламентирующих правовых норм; участие в разработке предложений по совершенствованию трудового, административного и хозяйственного законодательства; пропаганда знаний и т. д.

Ключевые термины:

правовое регулирование, проблемы правового управления, правовое управление на предприятии, задачи правового управления, финансы предприятия, правовое управление финансами предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что представляет собой правовое управление?*
2. *Каковы функции правового регулирования в области управления?*
3. *Что понимается под правовым управлением на предприятии?*
4. *Определите задачи правового управления.*
5. *Расскажите о правовой основе управления финансами предприятия.*
6. *Каким образом осуществляется управление финансами предприятия?*

ГЛАВА 26 УПРАВЛЕНИЕ ПО КРИТЕРИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

1. Комплексный подход к производительности
2. Бизнес-план и производительность
3. Организация управления и производительность
4. Коммуникации, принятие решений и производительность
5. Человеческий фактор и производительность

1. КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Управление по критерию производительности – это то же самое, что и эффективное управление. Обеспечение стабильно высокой производительности касается всех функций управления и всех связующих процессов – коммуникаций, принятия решений и обеспечения лидерства.

Предприятие нужно рассматривать как систему зависящих друг от друга элементов. И в силу высокой степени взаимозависимости элементов организации, а также организации в целом и внешней среды проблемы редко имеют простое и быстрое решение. Как и все другие важные организационные проблемы, перспективное повышение производительности нуждается в комплексном подходе. На производительность влияют многочисленные факторы, действующие, как и во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе. Поскольку все эти факторы влияют друг на друга, то можно сказать, что ясных абсолютных путей к повышению производительности не существует. Многие попытки повышения производительности провалились именно потому, что руководители не предвидели возможных результатов предпринятых ими усилий. Наиболее частая ошибка при оценке производительности своего предприятия заключаются в том, что учитываются лишь показатели объема производства и игнорируется качество.

Опыт добившихся наибольшего успеха предприятий показывает, что качество является важным элементом затратного компонента. Высокое качество снижает издержки за счет увеличения доли продукции, которую можно продать, сокращает возврат изделий покупателями, а также объем гарантийного ремонта. В результате компания получает больше денег, которые может израсходовать на мероприятия по повышению своей конкурентоспособности. Высокое качество увеличивает объем продаж, способствует расширению масштабности производства,

позволяет увеличивать долю прибыли. Низкое качество комплектующих изделий непосредственно влияет на качество изделия в целом. Поскольку предприятия взаимосвязаны и взаимозависимы, низкая производительность при выпуске какого-либо основного продукта вызывает снижение производительности сразу во многих отраслях. Низкая производительность в государственном аппарате ведет к более высоким налогам, что отвлекает средства, которые можно было бы вложить в повышение эффективности экономики.

Для снижения уровня загрязнения окружающей среды, улучшения санитарного состояния рабочих мест и охраны здоровья людей предприятия вынуждены приобретать дорогостоящее оборудование (например, дымоуловители), что ведет к росту расходов. В перспективе меры по улучшению окружающей среды и охране труда снизят потери рабочего времени и тем самым повысят производительность труда.

Наиболее существенным фактором, влияющим на производительность труда, является умение управлять предприятием. Для того чтобы предприятие производительно работало, нужно совершенствовать систему управления. В условиях растущей конкуренции руководство должно осознать, что решения, оптимальные вчера, сегодня могут стать непригодными.

2. БИЗНЕС-ПЛАН И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Высокой и устойчивой производительностью труда невозможно добиться без бизнес-плана. Не имея конкретных целей по повышению производительности, нельзя определить, является ли достигнутая производительность высокой или низкой. Цели служат ориентирами при решении вопроса о том, какая работа повышает общую производительность, а какая мешает ее росту.

Американские ученые Риггс и Феликс считают, что производительность является показателем того, как распоряжаются конкретными ресурсами для своевременного выполнения целей, выраженных через количество и качество.

Предприятие не может быть производительным, если оно не определило, что нужно его предполагаемому потребителю из того, что оно может произвести. Это означает, что стратегическое планирование всегда должно включать в себя систематический анализ рынка, конкуренции и возможностей предприятия.

Японские предприниматели, например, всегда ставят перспективные цели. Они делают капиталовложения в научно-исследовательские работы и программы повышения производительности труда, результа-

ты которых могут сказаться через 5—10 лет. Поэтому перспективное планирование имеет значение для устойчивого роста производительности. Крупные предприятия, чтобы обеспечить стабильную производительность в течение многих лет, должны формировать свои задачи, ориентируясь на будущее. Банкротство многих предприятий объясняется тем, что они связали свою судьбу с устаревшей техникой и технологией. Такие предприятия не имеют перспективы.

Все большее количество лидеров бизнеса осознают порочность ориентации на немедленную прибыльность и понимают необходимость учета длительной перспективы. Перспективные и комплексные планы производительности необходимо всесторонне подкреплять краткосрочными планами.

Высшее руководство не должно чинить препятствия руководителям среднего звена, расходующим деньги на оборудование, которое не полностью еще раскрыло свои возможности, а содействовать этому. Руководство должно подтвердить свою поддержку вложением денег в развитие производительности официальным включением программ развития производительности в перспективные планы.

Планирование производительности должно прослеживаться во всех процессах управления. Оно нацеливает людей на постоянный рост производительности труда. За выполнением перспективных и текущих бизнес-планов, за ростом производительности должен осуществляться действенный контроль.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Правильная организация управления имеет исключительно важное значение в повышении производительности труда. Организационный процесс является средством, с помощью которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, технологию, информацию и людей для достижения поставленных целей. Благодаря эффективной организации управления (т.е. отлаженности организационных процессов) обеспечивается оптимальное использование ресурсов, снижение потерь в производительности труда из-за неразберихи в распределении ответственности исполнителей, нарушения взаимодействия подразделений и сбоев в коммуникационных каналах. Именно отлаженные организационные процессы способствуют повышению производительности труда.

С производительностью наиболее тесно связаны такие элементы управления, как технология управления, проектирование управлен-

ческой работы и организационная структура управления. Эффективная технология управления является тем фактором, который оказывает наибольшее воздействие на производительность труда. Сегодня американские и японские производители, использующие автоматизированные заводы, робототехнику, автоматизированные системы проектирования, захватывают все большую долю рынков, так как производят товары более высокого качества и продают их по более низким ценам в отличие от своих конкурентов.

Внедрение компьютерной технологии в конторскую работу имеет важное значение с другими факторами повышения производительности труда служащих. Однако не всегда более прогрессивная технология ведет к росту производительности. Достоинства такой технологии иногда могут быть сведены на нет отрицательным отношением к ней рабочих. Чтобы технология привела действительно к росту производительности, руководство должно сочетать требования технологии с потребностями применяющих ее людей.

Как и технология, эффективно спроектированная работа способствует повышению производительности. Современные рабочие неохотно выполняют несложные операции, не носящие творческого характера. Работы, спроектированные с учетом интересов и потребностей рабочих, могут значительно повысить производительность труда.

Организационная структура управления определяет взаимоотношения между руководством и подчиненными на всех уровнях предприятия и между основными его структурными подразделениями. Самое непосредственное влияние структура оказывает на производительность через отношение численности административно-управленческого персонала к численности остальных работников. Если предприятие может обойтись меньшим числом управляющих без ущерба предприятию, его производительность будет выше.

Структура организации воздействует на ее производительность и другим, не столь явным образом. Например, специалисты и ученые отрицательно реагируют на жесткие структуры с высокой степенью администрирования. Они обычно недовольны своей работой, и уровень результативности их труда ниже. Те организации, структура которых способствует развитию творческих начал, получает значительные преимущества в конкурентной борьбе. Своевременно выйти первым на рынок, например, с современным компьютером, — это значит резко поднять доходы и поднять производительность. Небольшое предприятие иногда оказывается эффективнее крупного. Опыт показывает, что для эффективности работы предприятия, ответственность за выполнение задачи необходимо возложить на конкретного человека

или на какое-либо подразделение и делегировать им соответствующие полномочия. Полномочия, делегированные любому лицу или группе, отвечающей за развитие производительности, должны включать и право тратить деньги.

4. КОММУНИКАЦИИ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

На предприятиях объем информации и количество людей, связанных с ней, постоянно возрастают. Рост информации является одной из причин, по которой управление процессом связи приобретает для производительности все более важный характер. Технический прогресс в обработке информации (использование компьютеров, спутников связи, всемирной телефонной и телевизионной сетей) резко увеличил объем обращающейся информации – это время от момента передачи сообщения до момента его приема. В прежние времена рыболовному флоту, например, требовались месяцы, чтобы узнать – дошли ли его суда до места назначения. Сегодня штаб флота получает сообщения об этом буквально в считанные секунды. Благодаря сокращению времени на передачу информации больше остается его на переработку информации. Оперативная передача подробной информации способствует координации деятельности физических и юридических лиц. Более эффективное использование информации позволяет повысить производительность работы предприятия в целом. При этом необходимо учитывать взаимодействие техники, людей, структуры организации и внешней среды.

С внедрением новой техники и технологии в область обработки информации увеличивается производительность на всех уровнях управления. Основные преимущества передовых технологий переработки информации сказываются там, где приходится выполнять повторяющиеся задачи, предусматривающие запрограммированные решения, либо задачи с большим объемом чисто механического труда. Компьютерная техника дает возможность ускорить почти любой творческий процесс. Техника помогает получить требуемую информацию в нужное время. Людей необходимо научить пользоваться соответствующей техникой, чтобы можно было реализовать все ее достоинства.

Информационная техника может улучшить процесс принятия решений, позволяя руководителю использовать объем информации и устраняя некоторые наиболее трудоемкие операции при принятии управленческих решений. Менеджер, пользующийся распечаткой ЭВМ для расчета и сравнения показателей, сможет рассмотреть гораздо боль-

шее количество возможных вариантов планов, чем его коллега, затрачивающий целые дни на калькуляторе.

Применение ЭВМ может привести к изменению структуры организации. Сейчас многие решения, ранее требовавшие участия специалистов, могут принимать руководители низшего звена, в том числе и мастера.

Если руководитель может принимать и более качественное решение и перерабатывать больший объем информации, можно либо увеличить объем вопросов, контролируемых этим руководителем, либо расширить область его ответственности.

Применение ЭВМ показало, что большую часть информации, которую раньше собирали руководители среднего звена, можно гораздо быстрее, экономичнее и с большей степенью точности собрать с помощью информационной техники и тем самым резко повысить производительность за счет сокращения численности работников и ускорения процесса принятия управленческих решений.

5. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Часто пренебрежение человеческим фактором, вопросами отношения людей к нововведениям является основной причиной низкой производительности труда и экономической эффективности.

Характерным для всех предприятий, где хорошо поставлено дело управления, является учет человеческого фактора, четкая ориентация на людей (отказ от угроз увольнения, привлечение работников к разработке решений, наличие программы служебной карьеры и т.д.). Сегодняшний рабочий гораздо более образован, чем в прошлом и он действительно стремится к участию в делах предприятия. Авторитарный управленческий подход к такому работнику, не желающему принимать то, что он не понимает, является неэффективным.

Традиционные факторы мотивации труда (оплата труда и продвижение по службе) по-прежнему оказывают доминирующее влияние на производительность. Для того чтобы обеспечить стабильный рост производительности труда, руководство должно четко связать заработную плату и продвижение по службе с показателями производительности труда. Необходимо разработать объективные оценки производительности как основы для принятия решений о поощрениях. Оплату труда руководящих работников следует увязывать с ростом эффективности производства в длительной перспективе. Размер денежного вознаграждения должен отражать финансовую значимость действия и степень роста производительности.

Отрицательно влияют на производительность труда стрессовые ситуации (конфликты между отдельными лицами и группами работников и др.)

Высокой стабильной производительности на всех уровнях управления можно достигнуть четким управлением различными распорядительными функциями, участием в этом деле руководителей всех рангов. Высшее руководство определяет задачу предприятия, перспективные цели, политику и решает вопросы об основных инвестициях; непосредственно взаимодействуют с правительством, банками, средствами массовой информации и главами других организаций, в том числе с поставщиками и конкурентами. Именно высшее руководство знакомит акционеров со значением долгосрочных инвестиций для развития производства и соответственно для повышения производительности труда. Высшее руководство призвано оказывать помощь предприятиям в достижении ими высокой производительности с минимальными затратами и не вмешиваться в их оперативную хозяйственную деятельность.

Руководители среднего звена выступают в качестве своеобразного буфера между руководителями низшего звена и высшим звеном. Они поставляют большую часть информации, на основе которой высшее руководство принимает свои решения. Руководители среднего звена непосредственно взаимодействуют с потребителями и поставщиками, определяют цели деятельности подразделений, контролируют систему вознаграждения.

Руководители низшего звена — мастера — непосредственно взаимодействуют с рабочими, т.е. являются первым звеном в цепочке передачи идей о производительности труда. И от взаимоотношений руководителей низшего звена с рабочими также зависит уровень производительности труда. Поэтому особое внимание следует уделять качеству управления на этом уровне.

Рыночные отношения вносят новое в управление производительностью труда: возрастает конкуренция за рабочие места и продвижение по службе, меняется организационная структура предприятия (уменьшается количество уровней управления и численность административно-управленческого аппарата). Характер неуправленческой работы тоже усложняется, а это значит, что сложную работу придется выполнять при меньшей численности работающих.

Чтобы добиться успеха в рыночных условиях, нужны новые знания в области экономики, менеджмента, маркетинга, необходимо овладеть иным набором навыков. Каждый поступающий на управленческую работу должен уметь работать на персональном компьютере с информацией и находить новаторские пути ее использования.

В условиях рынка, приватизации и разгосударствления предприятий более высока вероятность стать предпринимателем или сотрудником малого предприятия. Количество людей, желающих открыть собственное дело (создать кооператив, малое предприятие, акционерное общество и др.) постоянно растет. Это в основном люди умные, энергичные, честолюбивые, умеющие рисковать и владеющие отточенным мастерством.

Вывод

1. Наиболее существенным фактором, влияющим на производительность труда, является умение управлять предприятием. Для того чтобы предприятие производительно работало, нужно совершенствовать систему управления.
2. Планирование производительности должно прослеживаться во всех процессах управления. Оно нацеливает людей на постоянный рост производительности труда. За выполнением перспективных и текущих бизнес-планов, ростом производительности должен осуществляться действенный контроль.
3. Информационная техника может улучшить процесс принятия решений, позволяя руководителю использовать больший объем информации и устраняя некоторые наиболее трудоемкие операции при принятии управленческих решений.
4. Для того чтобы обеспечить стабильный рост производительности труда, руководство должно четко связать заработную плату и продвижение по службе с показателями производительности труда. Необходимо разработать объективные оценки производительности как основы для принятия решений о поощрениях. Оплату труда руководящих работников следует увязывать с ростом эффективности производства в длительной перспективе.
5. Высокой стабильной производительности на всех уровнях управления можно достигнуть четким управлением различными распорядительными функциями, участием в этом деле руководителей всех рангов.

Ключевые термины:

управление по критерию производительности, комплексный подход к производительности, бизнес-план и производительность, организация управления, коммуникации, принятие решений, человеческий фактор.

Контрольные вопросы и задания

1. *Охарактеризуйте управление по критерию производительности.*
2. *Какова связь бизнес-плана и производительности?*
3. *Как воздействует организационная структура на производительность?*
4. *Определите связь коммуникации и производительности.*
5. *Каким образом можно достигнуть высокой стабильной производительности?*

ГЛАВА 27 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1. *Определение стратегического управления*
2. *Функции и принципы стратегического управления*
3. *Составляющие стратегического управления и их взаимосвязь*

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Термин «стратегическое управление» стал широко использоваться в Соединенных Штатах в конце 60-х-начале 70-х годов XX века при внедрении его в крупнейших корпорациях США.

Возникновение дисциплины с таким названием в американских школах бизнеса относится к началу 60-х годов XX века и связано с развитием методов и моделей стратегического планирования.

Впервые идеи стратегического управления были представлены в работах таких авторов, как Frankenhofs и Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel и Hatten (1972), развиты в работах Porter M.E. (1980), Kotler P (1984) и др.

Управленческая философия данного подхода основана на системном и ситуационном (применительно к разным гипотезам о будущем) подходах к управлению, организация рассматривается как открытая система, успех связывается с тем, насколько удачно фирма приспосабливается к своему внешнему окружению. Все внутрифирменное построение системы управления есть ответ на различные по своей природе воздействия внешней среды, технологии производства качества человеческих ресурсов.

Появление новой системы управления связано, в первую очередь, с ускорением изменений во внешней среде, появлением новых запросов потребителей, возрастанием конкуренции за ресурсы (нефтяные кризисы), интернационализацией бизнеса, вторжением японских конкурентов на международные рынки электроники, автомобилей; крупнейшими технологическими прорывами (в элементной базе электронной индустрии, конструкционных материалах, биотехнологии, высокотемпературной сверхпроводимости и др.). Все это поставило многие отрасли промышленности и отдельные фирмы перед проблемой резкой переориентации деятельности в областях, где еще недавно они получали хорошие прибыли.

Первоначально дело сводилось к изменению методологии корпоративного планирования и превращению его из долгосрочного в страте-

гическое планирование. Однако в стратегическом управлении планирование изменения возможностей сочетается с планированием стратегии.

Итак, первое существенное отличие стратегического управления от стратегического планирования состоит в дополнении планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии.

Второе отличие состоит в систематическом преодолении сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей. Если планирование связано с необходимостью кардинального изменения возможностей общефирменного управления (например, требуется иной кругозор управляющих, другая культура и структура власти), реализация плана встречает сильное сопротивление внутри существующей организации. Если в ходе выполнения плана не принимать специальные меры, чтобы уменьшить это сопротивление, преодолеть его, научиться им управлять, то планирование может стать паралитическим.

Третье существенное различие между этими системами – в том, что стратегическое планирование – это организационная подсистема, ориентированная на стратегическое развитие предприятия, а стратегическое управление – упорядоченный способ осуществления деятельности предприятия.

Данные системы обеспечивают тесную взаимосвязь планирования и других функций и видов деятельности предприятия, таких как:

– организационная структура;

– процессы принятия решений и управления;

– управленческая информационная система и др.

Успеха добивается предприятие, агрессивно действующее в своей среде, новаторское в научно-техническом отношении, ориентированное на качество, а не на количество выпускаемой продукции, и все в большей степени зависящее от человеческого фактора. Предприятие рассматривается как социальная система.

Стратегическое управление – система предпринимательского управления деятельностью предприятия, направленная на выработку стратегий, позволяющих будущие изменения оценивать и учитывать в текущих решениях, и обеспечивающая организацию выполнения этих стратегий.

Результатом стратегического управления является создание конкурентной продукции, ресурсов, организационной структуры, информационной системы и процессов управления, обеспечивающих чувствительность к изменениям внешней среды. Объектом является предприятие (фирма), группа предприятий (концерн), самостоятельное хозяйственное подразделение (предпринимательская единица).

Стратегическое управление предполагает: умение смоделировать ситуацию; способность выявить необходимость изменений; способность разработать стратегию изменений; умение использовать в ходе изменений надежные методы и модели; способность воплощать стратегию в жизнь, в практику.

Стратегическое планирование – интерактивный процесс определения стратегических целей предприятия, разработки стратегий по достижению поставленных целей и распределения необходимых для этого ресурсов.

Формальным результатом процесса стратегического планирования является *стратегический план* и детализирующие его оперативные планы и программы.

Стратегические проблемы обычно имеют скорее долгосрочный, чем краткосрочный вид.

Типичные стратегические проблемы включают:

1. Расширение или сокращение ассортимента изделий;
2. Основное расширение или сокращение производственных мощностей;
3. Распределение по новым изделиям или областям рынка;
4. Гарантирование поставок сырья на долгосрочный период;
5. Приобретение основных навыков и ресурсов.

Такие проблемы вовлекают в долгосрочную активность целую организацию. Они требуют, чтобы старшее звено управления рассмотрело обмены между долгосрочной и краткосрочной доходностью, между распределением прибылей, ростом продаж, приобретением доли на рынке, и чтобы оно принимало решения относительно того бизнеса, которым хочется заниматься.

Иногда трудно принимать хорошие стратегические решения. Их возможности и долгосрочная ориентация означают, что должно рассматриваться большое количество факторов, включая большую степень неуверенности и риска, они требуют оценки ситуаций, с которыми организация не сталкивалась прежде, и которые требуют творческого размышления и новых действий.

2. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Функции стратегического управления – комплекс взаимосвязанных операций (элементов) процесса управления: анализа, планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для достижения целей и стратегий предприятия.

При организации стратегического планирования возникают новые функции высшего уровня руководства предприятием. Если штаб высшего руководства не только сам планирует и внедряет стратегические начинания, то осуществление стратегий планирования зависит и от других подразделений предприятия, и сам процесс разработки стратегических планов должен строиться при их участии и взаимодействии.

К основным функциям стратегического планирования и управления относятся:

– определение круга задач, ориентиров, проблем стратегического планирования;

– формирование целей;

– оценка основных производств, филиалов;

– формирование ассортиментного набора для производств;

– составление стратегического бюджета;

– создание ассортиментного набора для всего предприятия;

– стратегические диверсификации производства;

– сокращение отдельных видов деятельности и т. д.;

– формирование аппарата разработчиков стратегических задач;

– определение быстрой реакции и своевременного ответа на проблемы стратегического характера и т. д.

Наряду с функциями большую роль в стратегическом управлении играют принципы или правила, которые определяют функционирование организации, устанавливают границы деятельности и поведения в организации.

Выделим следующие принципы управления:

1. Принцип системности.

Системность характеризуется расширением круга явлений, которые становятся объектом изучения в связи с проблемами планирования, качественным углублением представления о них. Если каждую часть системы заставить функционировать с максимальной эффективностью, система как целое еще не будет в результате этого функционировать с максимальной эффективностью.

Функционирование системы больше зависит от того, как взаимодействуют друг с другом ее части, чем от того, как работает каждая из них независимо. Системность планирования и управления означает, что планируется целое, затем взаимодействие частей, и только потом идет планирование самих частей.

Системное мышление предполагает, что рост понимания достигается путем расширения исследуемой системы, а не разложения ее на отдельные элементы.

Понимание частей происходит из понимания целого, а не наоборот. Системность в данном случае означает, что на предприятии используется формальная процедура планирования, обеспечена упорядоченная информационная база, существуют организационные рамки планирования, четко определена выходная продукция планового процесса, а плановые решения принимаются в рамках определенной структуры целей, задач и стратегий.

2. Принцип участия означает вовлеченность в процесс планирования всех тех, кого оно затрагивает. Каждый участник имеет возможность углубить свое понимание того, как его поведение воздействует на эффективность в целом, и, следовательно, стремится ее повысить. Участники планирования могут привнести свои идеалы и стилистические предпочтения в организацию, внося таким образом вклад в улучшение качества своей трудовой жизни. Следовательно, процессы планирования и управления, как и их результаты, способствуют развитию организации в целом и ее частей. Участием в планировании охвачены все заинтересованные лица.

3. Принцип непрерывности означает непрерывное или скользящее планирование, обеспечивающее связь, преемственность и регулярную обновляемость до истечения периода планов разной длительности, а также физическую непрерывность процесса планирования в реальном времени. Благодаря принципу непрерывности обеспечивается также участие всего персонала, кого это касается.

4. Принцип координации устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если делать это независимо от других единиц данного уровня, т.е. следует планировать одновременно и во взаимосвязи. Координация плана по горизонтали должна идти с учетом смежных структур данного уровня планирования и управления.

5. Принцип интеграции устанавливает, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимосвязи на всех уровнях. Данный принцип предполагает интеграцию по вертикали, т.е. между уровнями управления и планирования.

6. Принцип необходимого разнообразия (принцип Эшби) означает, что для восприятия состояния среды, выработки адекватных управляющих воздействий системы планирования и управления должны иметь не меньше разнообразных состояний, чем среда. Иначе говоря, для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений на предприятии должны соответствовать сложности и быстроте изменений, происходящих в среде.

7. Принцип ограниченной рациональности (принцип управленческого поведения).

Как предприятия, так и отдельные люди не в состоянии справиться с проблемами, сложность которых превышает некоторый определенный уровень.

Когда этот уровень превышен, управляющие уже не в состоянии ни понять, что происходит вокруг, ни осуществлять рациональную стратегию предприятия.

Оптимальное соотношение между все большей сложностью и простотой для предприятия – означает отказ от сложных задач, т.е. если предприятие не хочет усложнять системы планирования и управления до уровня, соответствующего условиям среды, оно должно пойти по линии упрощения стратегической позиции предприятия, не используя нестабильные сферы деятельности.

8. Принцип синергизма (взаимосвязи) означает переход от принципа экономии на масштабах производства к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности.

Основой для синергизма может быть использование одних и тех же производственных мощностей или общефирменных служб (например, НИОКР), разрабатывающих новую продукцию для всех производств, отделений, филиалов или для общей сбытовой сети.

Значение синергизма для достижения успеха тем больше, чем выше ожидаемая нестабильность и жесткость конкуренции.

3. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ

Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность следующих взаимосвязанных управленческих процессов:

1. Конкурентный анализ. Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. Ресурсы.
2. Определение вида бизнеса. Выработка мировоззрения.
3. Выбор целей.
4. Разработка стратегий.
5. Реализация и выполнение стратегий.
6. Оценка выполнения стратегий.
7. Корпоративная (организационная) культура.

Конкурентный анализ должен ответить на такие вопросы, как:

– какова стратегия предприятия в настоящее время?

– как хорошо работает эта стратегия?

– какие показатели должны быть проконтролированы?

– каковы пути стратегического направления деятельности?

Конкурентный анализ включает в себя оценку внешних факторов предприятия (экономика, политика, правовое регулирование и управление, ресурсы, природная среда, научно-техническое и технологическое развитие, инфраструктура, культура общества и т.д.), оценку внутренних факторов (научно-исследовательские разработки, производство, финансы, маркетинг, кадры, организационная культура и т.д.), а также оценку конкурентной среды предприятия (конкуренты внутри отрасли, поставщики, покупатели, потенциальные конкуренты, продукты-заменители).

Определение вида бизнеса и выработка стратегии, выбор генеральных целей. Основная задача предприятия на этом этапе – это ответ на вопрос, что из себя представляет наш бизнес и каким он будет. Выработка генеральной цели миссии служит для определения направления деятельности предприятия и для создания необходимого имиджа. В концентрированной форме выражается смысл существования фирмы, ее предназначение.

Выбор цели. Этот процесс включает преобразование глобальных задач предприятия в стратегические цели как на краткосрочный период, так и на долгосрочный.

Выбор целей помогает создать рабочий климат на предприятии и определить, насколько хорошо были реализованы первоначальные планы.

Разработка стратегий – это процесс учета изменений во внешней среде, выявления новых возможностей и разработка мероприятий, с которыми намеченные цели должны быть достигнуты и с появлением которых изменяется и сама стратегия. Основные фазы процесса выработки стратегии выделяются и вносятся в стратегический план, который содержит информацию о том, к чему предприятие стремится и как менеджеры намерены достичь намеченных результатов.

Реализация и выполнение стратегий позволяет превратить стратегический план в конкретные действия, а затем и результаты.

Успешное выполнение стратегии зависит от опыта работы, организационной структуры, способности мотивировать (стимулировать) затронутых ею людей, создания согласованности между стратегией и манерой работы предприятия.

Способ, которым выполняется стратегия, должен соответствовать положению предприятия, принимать во внимание сущность стратегии и количество изменений, затронутых стратегией.

Оценка и контроль выполнения стратегии. Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей предприятия. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций.

Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей предприятия. Уровень выполнения стратегии и контроль над ней в большей степени зависят от корпоративной (организационной) культуры, этических норм, ценностей, согласованности.

Вывод

1. Стратегическое управление – система предпринимательского управления деятельностью предприятия, направленная на выработку стратегий, позволяющих будущие изменения оценивать и учитывать в текущих решениях, и обеспечивающая организацию выполнения этих стратегий.
2. Функции стратегического управления – совокупность взаимосвязанных элементов процесса управления: анализа, планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для достижения целей и стратегий предприятия.
3. Принципы или правила стратегического управления определяют функционирование организации, устанавливают границы деятельности и поведения в организации.
4. Выделяют следующие принципы управления: принцип системности, принцип участия, принцип непрерывности, принцип координации, принцип интеграции, принцип необходимого разнообразия (принцип Эшби), принцип ограниченной рациональности (принцип управленческого поведения), принцип синергизма (взаимосвязи).
5. Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность следующих взаимосвязанных управленческих процессов:
   1. Конкурентный анализ. Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. Ресурсы.
   2. Определение вида бизнеса. Выработка мировоззрения.
   3. Выбор целей.
   4. Разработка стратегий.
   5. Реализация и выполнение стратегий.
   6. Оценка выполнения стратегий.
   7. Корпоративная (организационная) культура.

Ключевые термины:

стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегические проблемы, задачи стратегического управления, функции стратегического управления, принципы управления: принцип системности, принцип участия, принцип непрерывности, принцип координации, принцип интеграции, принцип Эшби, принцип ограниченной рациональности, принцип синергизма, управленческие процессы: конкурентный анализ, определение вида бизнеса, выбор целей, разработка стратегий, реализация и выполнение стратегий, оценка выполнения стратегий, корпоративная культура.

Контрольные вопросы и задания

1. *Раскройте содержание понятия «стратегическое управление».*
2. *В чем состоит различие понятий «стратегическое управление» и «стратегическое планирование»?*
3. *Каковы основные функции стратегического управления?*
4. *Охарактеризуйте основные принципы управления.*
5. *Из каких взаимосвязанных управленческих процессов состоит стратегическое управление?*
6. *В чем заключается сущность процесса «конкурентный анализ«?*
7. *Что понимается под процессом «определение вида бизнеса и выработка стратегии, выбор генеральных целей»?*

ГЛАВА 28 ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

1. *Понятие эффективности менеджмента*
2. *Система экономических показателей эффективности менеджмента*
3. *Социальная эффективность менеджмента*

1. ПОНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Процесс управления является неотъемлемой частью производственно-хозяйственной деятельности, и о его эффективности можно судить по конечным результатам предприятия.

Эффективность в широком смысле слова – понятие, характеризующее результативность работы, т.е. достижение поставленных целей в сопоставлении с производственными затратами. В латинском языке слово «эффект» означает действенный, производительный, дающий нужный результат. Это понятие универсально. Его используют во всех сферах человеческой деятельности: в науке, технике, политике и идеологии. Надо уметь отличать понятие «эффективность производства» от понятия «эффективность управления производством». *Под эффективностью производства* понимается отношение конечных результатов к объему используемых или затраченных ресурсов (т.е. разница между результатом производства и его затратами). Это понятие дает оценку динамического процесса развития производства и отражает качественные изменения в нем.

Теоретики и практики экономической науки, определяя специфический характер экономической эффективности производства, указывали на взаимозависимость между удовлетворением потребностей общества и затратами, связанными с производством продукции.

Под эффективностью управления производством в менеджменте понимается результативность самого процесса управления, управленческой деятельности. Если учитывать, что конечные результаты управленческой деятельности совпадают с конечными результатами деятельности коллектива, можно сказать, что эффективность процесса управления – это сложная, многогранная социально-экономическая категория. Она охватывает абсолютно все стороны управления и отражает характерные особенности экономических, социальных, организационных, маркетинговых, технологических и др. отношений в процессе управления. Такая многогранность эффективности управления обусловливает многообразие понятий для ее выражения, из кото-

рого можно выделить главные, входящие в основу системы управления любого уровня:

– эффективность труда работников управления;

– эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов, подразделений;

– эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);

– эффективность системы управления, а также участия трудящихся в управлении производством);

– эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов и форм планового управления).

При переходе от одного понятия к другому увеличивается емкость каждого последующего понятия, их взаимосвязь.

В чем же проявляется эта взаимосвязь? Так, само содержание процесса управления составляет многогранная трудовая деятельность управленческих работников, значит, оценка ее должна вестись с позиции живого труда. Но учитывая, что в управлении используются технические средства информации как затраты прошлого труда, можно уже дать экономическую оценку совокупных затрат в достижении определенных результатов управления.

Вместе с тем в процессе управления реализуются его цели, функции, методы. И уже с этих позиций, говоря об эффективности управления, при оценке следует учитывать организационно-экономическую систему выработки и реализации решений. На различных ступенях процесс управления приобретает иное качество, и каждая организационная система управления функционирует в определенных социально-экономических условиях, которые и формируют механизм хозяйствования, механизм управления, и все понятия его эффективности взаимосвязаны. Здесь каждую совокупность понятий. Формирующихся вокруг главного, рассматривают как систему форм и видов эффективности.

По своему содержанию эффективность управления рассматривается как экономическая и социальная. Выделение данных видов эффективности объясняется различием целей (хотя и взаимосвязанных) и спецификой форм эффекта (социального и экономического).

При определении эффективности управления следует учитывать и сферы ее проявления: сферу производства и сферу потребления. В первом случае исчисляют хозрасчетную эффективность управления (предприятием, фермой), во втором – эффективность управления экономикой. Хозрасчетная эффективность может служить основанием для планирования оценки и стимулирования управлен-

ческой деятельности, а эффективность управления экономикой — для сравнительной оценки и выбора прогрессивных систем управления, планирования, совершенствования и развития управления. В зависимости от объекта оценки можно выделить полную (общую) эффективность (*табл. 14*). В первом случае определяют эффективность системы управления, во втором — эффективность использования отдельных видов ресурсов управления (трудовых, информационных, материальных).

Таблица 14

Классификация эффективности менеджмента

Признак	Вид эффективности
Содержание эффективности	Экономическая, социальная
Сфера проявления	Народнохозяйственная, хозрасчетная
Объект оценки	Полная (общая), локальная (частная)
Целевое назначение	Плановая, фактическая, нормативная (потенциальная), проектная
Метод расчета	Абсолютная, сравнительная

В зависимости от целевого назначения эффективность может быть:

а) плановой (характеризующей запланированный уровень и динамику на перспективу);

б) фактической (характеризующей достигнутый уровень и его динамику);

в) нормативной, или потенциальной (определяемой в соответствии с наиболее эффективными условиями функционирования системы);

г) проектной (определяемой при проектировании новой системы управления).

По методу расчета следует выделить абсолютную и сравнительную эффективность. При определении эффективности управления преимущество отдается исчислению абсолютной эффективности. Сравнительная эффективность применяется, например, при оценке отдельных вариантов использования технических средств. Каждый из названных видов эффективности имеет свои отличительные особенности, в то же время они все взаимосвязаны и взаимозависимы.

Оценка эффективности управления производством зависит и от других видов понятий и характеристик, связанных между собой. Са-

мыми распространенными характеристиками, используемыми при оценке управления являются:

– оперативность, т.е. своевременность управленческих действий в соответствии с целями, задачами и потребностями производства;

– рациональность. или организованность управления, т.е. способность его обеспечить четкое организационное взаимодействие производства и управления, что выражается в уровне централизации, специализации и других организационных сторонах управленческой деятельности;

– экономичность, или результативность, управления, характеризующаяся способностью воздействовать на управляемый объект с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Оперативность, организованность и экономичность – важнейшие условия высокой эффективности управления. Единство систем управления производством позволяет говорить о единстве качественных характеристик его эффективности применительно к отрасли, концерну, предприятию.

2. СИСТЕМА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Понятие «показатель» характеризует какое-либо свойство, аспект, сторону оцениваемого предмета, объекта. Исходные показатели эффективности управления можно подразделить на три группы:

1) технические показатели, определяющие эксплуатационные качества, параметры сравниваемых технических средств управления (оборудование, вычислительной техники, приспособлений и т.д.) и уровень их использования;

2) организационные показатели, определяющие характер построения процесса управления, организационную структуру, работу с информацией, документами;

3) социальные показатели условий труда аппарата управления, определяющие состояние санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических и социальных факторов труда.

Основными экономическими показателями эффективности управления являются:

– годовой экономический эффект (экономия на произведенных затратах);

– сроки окупаемости единовременных затрат на совершенствование управления;

– рост производительности труда аппарата управления.

Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$Э = Эу - Зу\ Ен\ ;$$

где $Э$ – годовой экономический эффект, сум.

$Эу$ – условно-годовая экономия, сум.

$Зу$ – единовременные затраты, сум.

$Ен$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости).

Эффективность управления можно рассчитать двумя способами по формулам:

$$Эу = Рп/\ Зу\ и\ Эу = Ру/Зу\ ;$$

где $Эу$ – эффективность управления;

$Рп$ – конечный результат (эффективность предприятия);

$Ру$ – результат деятельности только аппарата управления;

$Зу$ – затраты на управление.

Единовременные затраты на управление будут равны:

$$Зу = К + Н,$$

где $К$ – капитальные затраты, сум;

$Н$ – некапитальные затраты.

Расчет экономической эффективности совершенствования управления производится на всех стадиях проектирования и внедрения. На предпроектной стадии совершенствования управления должен решаться вопрос о том, следует ли заниматься совершенствованием, будет ли новая система управления более эффективной. На стадии проектирования уточняются наиболее оптимальные способы управления, размеры капитальных вложений и затрат по вариантам; более точными методами рассчитывается ожидаемая экономическая эффективность. После внедрения мероприятий по совершенствованию управления необходимо определить величину фактически достигнутой экономии.

3. СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Количественная оценка социальной эффективности управления носит преимущественно сравнительный характер и касается отдельных частных направлений. На производительность труда аппарата управления значительное влияние оказывают повышение общеобразовательного уровня и квалификации работников, улучшение жилищно-бытовых условий и т.д. Экономическая эффективность со-

вершенствования управления не исчерпывается только сокращением трудовых и материальных затрат в аппарате управления, а обусловливается еще такими социально-экономическими факторами, как повышение трудовой активности кадров управления, их работоспособности, снижение утомляемости, травматизма, сокращение текучести кадров и улучшение условий труда работников.

В условиях рынка усиливается социальная направленность управления, совершенствуется управление развитием и использованием материально-технической базы, повышается роль собственных средств предприятия в улучшении социально-бытовых условий жизни работников, значительные преобразования происходят в образовании, культуре и духовной сфере.

Таким образом, эффективность и результативность управленческой деятельности может быть обеспечена в том случае, если менеджер хорошо разбирается в хозяйственном механизме рыночных отношений, экономических и социальных рычагах и стимулах, применяемых для мобилизации трудового коллектива, способен смело и квалифицированно их применять и совершенствовать.

Вывод

1. Под эффективностью управления производством в менеджменте понимается результативность самого процесса управления, управленческой деятельности. Если учитывать, что конечные результаты управленческой деятельности совпадают с конечными результатами деятельности коллектива, можно сказать, что эффективность процесса управления — это сложная, многогранная социально-экономическая категория.
2. Многогранность эффективности управления обусловливает многообразие понятий для ее выражения, из которого можно выделить главные, входящие в основу системы управления любого уровня:
   - эффективность труда работников управления;
   - эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов подразделений;
   - эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
   - эффективность системы управления, а также участия трудящихся в управлении производством);
   - эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов, и форм планового управления).
3. Оперативность, организованность и экономичность — важнейшие условия высокой эффективности управления. Единство систем управления производством позволяет говорить о единстве качественных характеристик его эффективности применительно к отрасли,

концерну, предприятию.

4. Показатели эффективности управления можно подразделить на три группы:
   - технические показатели, определяющие эксплуатационные качества, параметры сравниваемых технических средств управления и уровень их использования;
   - организационные показатели, определяющие характер построения процесса управления, организационную структуру, работу с информацией, документами.
   - социальные показатели условий труда аппарата управления.
5. Основными экономическими показателями эффективности управления являются:
   - годовой экономический эффект (экономия на приведенных затратах);
   - сроки окупаемости единовременных затрат на совершенствование управления;
   - рост производительности труда аппарата управления.
6. Эффективность и результативность управленческой деятельности может быть обеспечена в том случае, если менеджер хорошо разбирается в хозяйственном механизме рыночных отношений, экономических и социальных рычагах и стимулах, применяемых для мобилизации трудового коллектива, способен смело и квалифицированно их применять и совершенствовать.

Ключевые термины:

эффективность менеджмента, эффективность управления производством в менеджменте, классификация эффективности менеджмента, показатели эффективности менеджмента, социальная эффективность менеджмента.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под эффективностью управления производством в менеджменте?*
2. *На какие виды разделяется эффективность менеджмента по содержанию?*
3. *Какие характеристики используются при оценке управления?*
4. *Каковы основные критерии высокой эффективности менеджмента?*
5. *На какие группы можно подразделить показатели эффективности менеджмента?*
6. *Перечислите основные экономические показатели эффективности менеджмента.*
7. *Какими факторами определяется социальная эффективность менеджмента?*

ТЕСТЫ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как...

*a) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем;

b) реализацию совокупности общих и специальных функций управления;

c) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации;

d) систему, основанную на разработке и реализации комплекса стратегических, тактических и оперативных целей управления.

2. Под превентивным управлением в менеджменте понимается...

*a) устранение возможности возникновения потенциальных проблем;

b) поиск возможных управленческих проблем;

c) устранение отклонений в процессе управления;

d) изучение внутренних и внешних симптомов проблемы.

3. К универсальным принципам управления, сформулированным Анри Файолем, относится...

a) подчинение личных интересов интересам организации;

*b) делегирование полномочий;

c) проявление власти эксперта;

d) личная культура руководителя.

4. Один из основных принципов управления по Анри Файолю гласит: «Власть не отделима от...»

*a) ответственности b) коррупции

c) администрации d) прибыли.

5. К основным задачам деятельности менеджера в организации относится задача...

*a) поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний

b) добиться устранения конкурентов на рынке труда экономическими методами

c) организовать выпуск собственной продукции по минимальным ценам

d) осуществлять контроль за четким соблюдением режима рабочего дня

6. Логическая цепочка «вход? процесс? выход? обратная связь? вход...» является отражением сути _____ подхода к управлению

*a) системного b) ситуационного

c) процессного d) синергетического

7. Делегирование полномочий в теории менеджмента является составной частью процесса...

*a) децентрализации b) концентрации

c) централизации d) деконцентрации

8. С повышением уровня управления удельный вес заданий по менеджменту...

*a) возрастает b) падает

c) не меняется d) сокращается до нуля

9. К общим закономерностям управления можно отнести...

a) закономерность преимущественной эффективности сознательного планомерного управления

b) закономерность больших затрат ресурсов для эффективного управления

*c) закономерность преобладания управляемой системы над управляющей в организации

d) закономерность инерции управления

10. Информация об исполнении команд и состоянии объекта управления, поступающая от объекта к субъекту управления, в менеджменте называется термином...

*a) «обратная связь» b) «прямая связь»

c) «коммуникационная сеть» d) «интегральная связь»

11. Набор поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению, организации и/или конкретной должности менеджера в теории менеджмента обозначается термином...

a) «роль руководителя» *b) «коммуникационные навыки»

c) «имидж менеджера» d) «оперативное управление»

12. Атрибутом автократичного стиля управления является...

*a) директивность b) инициативность

c) децентрализация полномочий

d) преобладание неформальных коммуникаций

13. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются...

*a) знание и умение использовать формы морального поощрения

b) знания и умение работать по плану

c) способность своевременно оказаться в критической точке производстве работ и решить проблему на месте

d) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления

14. Этичное управленческое поведение в теории менеджмента характеризуется как поведение, которое...

*a) соответствует морали большей части общества

b) законно

c) приемлемо для большинства людей

d) не противоречит концепции равных возможностей

15. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами, также следует...

*a) хорошо знать потребности подчиненных

b) иметь систему жесткого контроля

c) иметь дополнительные источники информации в коллективе

d) улучшать морально-психологический климат в коллективе

16. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____ лидерство

a) неформальное *b) формальное

c) харизматическое d) деструктивное

17. Термин «партнерство» в теории менеджмента обозначает ...

*a) совместное участие в каком-либо процессе деятельности организации

b) объединение усилий для решения проблемы

c) что партнер разделяет вашу точку зрения на данный вопрос и поддерживает ее в различных ситуациях

d) меньшую степень влияния на участников какого-либо процесса

18. Термин «власть» в теории менеджмента обозначает...

a) возможность влиять на поведение других лиц

b) поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого

*c) манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации

d) наличие неофициальных источников информации в организации

19. Неформальные коллективы отличаются от формальных, тем что...

*a) неформальные возникают стихийно, а формальные создаются специально для достижения поставленных целей

b) неформальные не носят конструктивный характер для организации

c) формальные долговечнее и надежней неформальных

d) формальные не имеют лидера

20. Основным отличием искусства управления группой от искусства управления человеком вообще является необходимость...

*a) учитывать интересы каждого члена группы

b) иметь авторитет

c) иметь управленческое образование

d) составлять план действий

21. Термином «коммуникационный процесс» в теории менеджмента принято обозначать...

*a) обмен информацией b) делегирование полномочий

c) систему обратной связи d) оперативное управление

22. К требованиям, предъявляемым к управленческой информации не относится...

*a) образность b) адресность

c) оперативность d) достоверность

23. Элементом эффективного коммуникационного процесса не является...

*a) посредник b) информация

c) способ передачи информации d) шум

24. Процесс общения на основе мимики, жестов, взглядов называется _____ коммуникацией.

*a) невербальной b) внешней

c) восходящей d) вербальной

25. Сбор, обработка, накопление, хранение, поиск и распространение информации в теории менеджмента обозначается термином...

*a) «информационные процессы»

b) «информационная система»

c) «коммуникационная система»

d) «информационная технология»

26. Формализованность правил и процедур обмена информацией характерна для _____ организации.

*a) бюрократической b) эдхократической

c) партисипативной d) матричной

27. Повышению эффективности коммуникационного процесса в большей степени способствует...

*a) регулирование информационных потоков

b) барьер для коммуникационного процесса

c) его бюрократизация

d) латеральное мышление

28. К видам каналов информации в организации не относятся...

a) структурные подразделения по разработке, созданию и обработке документов

*b) глобальные информационные сети

c) решения, распоряжения администрации

d) неофициальные источники информации в организации

29. Эффективные коммуникации в организации выстраиваются по принципу...

*a) близости доступа и обработки информации различных видов и источников

b) дублирования полномочий и сфер деятельности

c) экономии затрат на коммуникационные процессы

d) руководитель – подчиненный

30. Основным принципом эффективного использования информационных ресурсов сети Интернет в деятельности организации является...

a) достоверность информации

b) авторитетность, репутация источника информации

c) стоимость услуг

*d) форма, способ передачи информации

31. Для осуществления процесса мотивации наиболее существенны результаты _____ контроля.

a) заключительного b) преактивного

*c) предварительного d) текущего

32. Система эффективного контроля должна обладать следующими характеристиками: своевременностью, гибкостью, простотой и ...

*a) экономичностью

b) структурностью

c) формализованостью процедур

d) многовариантностью методов и способов проведения контроля

33. Термин _____ в теории менеджмента обозначает процесс, при помощи которого руководство получает информацию о состоянии дел по выполнению плана в ходе решения управленческих задач.

*a) «контроллинг» b) «планирование»

c) «надзор» d) «учет»

34. Предварительный контроль на конкретном участке ведения работ предусматривает предупреждение нарушений установленных правил ведения работ и предшествует процессу...

a) осуществления хозяйственных операций

b) планирования

*c) анализа среды организации

d) установки производственного оборудования на данном участке

35. Задачами проведения текущего контроля в теории менеджмента не могут быть ...

a) сопоставление итоговых фактических результатов с запланированными

b) выявление нарушений и нарушителей

c) проверка эффективности и оптимальности выбранного варианта действий

*d) исследование морально-психологического климата в коллективе

36. В теории менеджмента термин «объект контроля» наиболее полно отражает совокупность понятий...

*a) «персонал, процессы, ресурсы, структура организации»

b) «предприятия, организации»

c) «управляющая и управляемая подсистемы организации»

d) «внутренняя и внешняя среда организации»

37. Координационные действия по управлению производственно-хозяйственным механизмом в организации осуществляются посредством...

*a) проведения совещаний, личных контактов между руководителями

b) вынесения решения соответствующих вопросов на общее собрание акционеров этой организации

c) внедрения эффективной системы премирования

d) снижения затрат на производство и реализацию продукции

38. К методам и способам координационных действий в теории менеджмента следует относить...

*a) процессы согласования рабочих планов и графиков, внесения в них необходимых корректировок

b) сбор и анализ информации о состоянии внешней среды

c) разработка и апробация системы вознаграждения

d) прогнозирование и моделирование предполагаемых процессов

39. К целям координации и регулирования деятельности в организации не относится...

a) сопоставление ресурсов, возможностей и целей развития организации

b) установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов

c) устранение помех и отклонений от заданного режима работы

*d) корректировка направления и скорости развития отдельных структурных подразделений

40. Координацию деятельности подразделений организации с точки зрения теории и практики менеджмента осуществляют менеджеры...

*a) высшего звена b) низшего звена

c) штабной структуры

d) производственных структур

41. К социально-психологическим методам управления можно отнести...

*a) медицинское обслуживание в организации

b) издание методических указаний по выполнению работ

c) разработку положения об отделе стратегического планирования

d) премирование сотрудников

42. Модель расчета точки безубыточности в менеджменте используется для ...

*a) определения точки уравнивания доходов и суммарных издержек

b) определения оптимального плана

c) оптимизации времени выполнения работ

d) определения максимальной прибыли организации

43. Для повышения эффективности действующей в организации системы стимулирования деятельности сотрудников руководитель должен преимущественно использовать _____методы управления

a) социально-психологические

*b) экономические

c) организационно-распорядительные

d) мотивационные

44. Одновременно на социальные и материальные интересы людей могут оказывать влияние _____методы управления

a) организационно-распорядтельные

b) социально-психологические

*c) интеграционные

d) экономические

45. Социально-психологические методы управления закладывают основы формирования_____ в организации

*a) культуры b) инфраструктуры

c) иерархии d) порядка

46. Основу использования _____методов управления составляют законодательные и нормативные акты

*a) организационно-распорядительных

b) социально-психологических

c) политическо-правовых

d) экономических

47. К экономическим методам управления не относится...

*a) инструктаж b) балансовый метод

c) хозрасчет d) кредитная политика

48. Деловые игры и кейсы следует отнести к _____ методам управления.

a) социально-психологическим b) экономическим

c) финансовым *d) педагогическим

49. Письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, носящее характер предписания, называется в менеджменте...

*a) приказ b) инструктаж

c) директива d) просьба

50. В случае возникновения у сотрудников организации трудностей в процессе реализации управленческих решений руководитель должен организовать использование такого метода управления, как...

a) организационный инструктаж

*b) беседа

c) организационное распорядительство

d) организационный контроль

51. Содержательные теории мотивации основаны на анализе ...

*a) потребностей человека

b) причины существования организации

c) категорий конкретного конечного состояния организации или желаемого результата ее деятельности

d) стратегии развития персонала

52. Процесс мотивации труда в организации не включает в себя...

a) сдельную оплату труда работников, временно привлеченных со стороны по контракту для выполнения конкретного вида и объема работ

*b) негативную мотивацию

c) ценностное мотивирование

d) прямое стимулирование

53. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации в теории менеджмента называется термином...

*a) «мотивация» b) «стимулирование»

c) «руководство» d) «контроль»

54. Теории мотивации в менеджменте подразделяются на две категории:...

*a) содержательные и процессуальные

b) сущностные и формальные

c) организационные и процессуальные

d) системные и процессуальные

55. В соответствии с теорией мотивации Герцберга, к гигиеническим факторам относятся...

*a) отношения с коллегами b) продвижение по службе

c) премирование

d) похвала на общем собрании перед коллегами

56. Новизна теоретических обобщений, сделанных в комплексной модели мотивации Портера-Лоулера заключается в том, что...

*a) результативный труд ведет к удовлетворенности работников

b) удовлетворенность от совершенных трудовых действий повышает результативность труда работников

c) результативность труда растет при улучшении условий труда

d) результативность труда не зависит от удовлетворенности работников

57. Потребность во власти выделяется отдельно в теории мотивации...

*a) МакКлелланда b) Маслоу

c) Герцберга d) справедливости

58. Мотивация как комплекс мероприятий в процессе управления и организации персонала не вызывает с его стороны...

a) управленческого воздействия

b) качественное выполнение работ

*c) инициативность

d) выполнение работ в больших объемах

59. К формам нематериального стимулирования относится...

*a) грамота b) премия

c) зарплата d) производимая продукция

60. К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...

*a) сопротивления b) подчинения

c) безопасности d) приобретения

61. Организационная структура, позволяющая быстро приспосабливаться к меняющимся внешним условиям и изменению целевых установок, в менеджменте называется...

*a) адаптивной b) линейной

c) функциональной d) матричной

62. Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий называется _____ полномочий.

*a) делегированием b) распределением

c) сужением d) снятием

63. Система связей и полномочий, объединяющая людей для достижения целей организации, в управлении называется термином...

*a) «организационная структура» b) «организационная цель»

c) «координация» d) «интегрированная система»

64. Для небольшой фирмы, производящий один или несколько видов продукции или услуг, с точки зрения теории менеджмента наиболее приемлема _____ организационная структура.

*a) линейно-функциональная b) дивизионная

c) матричная d) неформальная

65. Большим дублированием функций управления характеризуется _____ организационная структура.

a) проектная b) дивизиональная
*c) функциональная d) линейно-функциональная

66. Основными факторами формирования продуктовой организационной структуры являются...

a) виды товаров и услуг, производимых организацией
*b) группы покупателей продукции организации
c) географические регионы деятельности организации
d) производственные и хозяйственные функции в организации

67. Права менеджера использовать определенные ресурсы организации, а также направлять усилия отдельных сотрудников на выполнение тех или иных задач являются сутью термина...

*a) «полномочия» b) «делегирование»
c) «ответственность» d) «власть»

68. Функция менеджмента, имеющая целью сформировать управляющую и управляемую подсистемы, установить рациональные связи между ними, называется...

*a) организация b) планирование
c) контроль d) проектирование

69. Согласно теории менеджмента полномочия бывают...

*a) линейными b) линейно-функциональными
c) линейно-штабными d) функционально-штабными

70. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается...

*a) упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого

b) иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях взаимного подчинения

c) совокупность самостоятельных элементов, находящихся между собой в экономических взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого

d) система взаимосвязанных производственных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации

71. Среди наиболее распространенных способов планирования выделяют: способ планирования от достигнутого уровня, оптимальное планирование и _____ планирование.

a) адаптивное *b) нормативное
c) рациональное d) векторное.

72. Одним из отличий бизнес-плана от текущего плана социально-экономического развития организации является (ются)...

*a) его структура b) методы планирования
c) требования к квалификации исполнителей
d) необходимость учета в расчетах фактора времени

73. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности называется....

*a) стратегический финансовый план
b) базовая стратегия
c) стратегический организационный план
d) стратегический план производства

74. Процесс, одной из основных составляющей которого является определение миссии, цели организации, называется...

a) планированием *b) управлением
c) исполнением d) регулированием

75. Экстраполяция, моделирование и экспертные оценки в менеджменте относятся к методам...

*a) прогнозирования b) планирования
c) организации d) контроля

76. Процесс определения направления развития организации и разработки практических мер для достижения целей организации в менеджменте называется...

*a) планированием b) прогнозированием
c) организацией d) контролем

77. В теории менеджмента методы прогнозирования подразделяются на...

a) количественные и качественные
*b) статистические и динамические
c) простые и сложные
d) основные и производные

78. Основным содержанием долгосрочных планов в менеджменте является определение...

*a) целей и стратегии b) политики
c) механизмов регулирования d) бюджета

79. Финансовый план (роспись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями, называется в менеджменте...

*a) бюджетом b) бизнес-планом
c) калькуляцией d) реестр

80. Разновидностью текущего плана деятельности организации является...

*a) годовой план b) стратегический план
c) бизнес-план d) проект

81.Под логикой управления в менеджменте понимается система...

*a) целенаправленных действий, осуществляемых в строго определенной последовательности в установленный период времени
b) функций управления, объединенных между собой специфическими для данной организации связями
c) принципов управления, описывающих процесс управления в данной организации
d) философия управления, основанная на миссии управления и характеризующая задачи управления

82. Под программированием как элементом логической схемы управления в организации понимается...

a) выбор средств и разработка программы действий

b) разработка экономико-математической модели процесса

*c) создание программного обеспечения процесса управления

d) определение параметров контроля процесса

83. В процессе разработки управленческого решения этап сбора информации об управленческой проблеме и выявления ограничений для принятия эффективного решения подразумевает работу по ...

*a) изучению сущности проблемы и условий для разработки и реализации эффективного управленческого решения

b) разработке и оценке альтернатив управленческого решения

c) разработке плана и сроков реализации управленческого решения

d) выявлению проблемной ситуации и постановке цели управленческого решения

84. Согласно теории менеджмента постановку задачи при разработке управленческого решения в организации должен осуществлять...

*a) вышестоящий руководитель (орган управления) или трудовой коллектив

b) все работники аппарата управления организации

c) специалисты подразделений организации

d) нижестоящие руководители

85. Разработка и реализация управленческого решения в организации основывается на _____ подходе к управлению.

*a) программно-целевом b) интеграционном

c) синергетическом d) технократическом

86. Доведение заданий до исполнителей в процессе реализации управленческого решения означает, что...

a) перед каждым исполнителем должны быть поставлены конкретные задачи и определены их права, обязанности и функции в исполнении решения

b) организацию документального сопровождения процесса реализации управленческого решения

*c) обсуждение исполнителями графика и объема планируемых к выполнению работ

d) установление соответствия между квалификационными характеристиками сотрудников и требованиями к исполнителю соответствующего задания

87. С точки зрения теории менеджмента исходным процессом всякой управленческой деятельности должно являться...

*a) целеполагание

b) контроль

c) бюджетное планирование

d) разработка мотивационного комплекса трудовой деятельности

88. При необходимости принять рациональное управленческое решение Вы...

*a) определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы и выберете наилучшую

b) взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и примете решение по принципу «из двух зол меньшее»

c) не проводя предварительного анализа ситуации, примите решение под воздействием импульса, что выбранный вариант действий – самый лучший

d) будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях

89. Этап разработки системы ограничений в процессе принятия управленческого решения...

*a) служит для последующей оценки выбора альтернатив

b) помогает усовершенствовать процесс диагностики проблемы

c) облегчает этап реализации решения

d) способствует процессу анализа причин проблемы

90. К задачам контроля в процессе выполнения управленческого решения нельзя отнести...

a) выбор оптимального решения по заданным критериям

*b) оценку возможности принятия нового решения

c) предупреждение отклонений и срывов в выполнении решения

d) обоснование необходимости корректирующих мероприятий по прохождению процесса разработки и выполнения решения

91.Под диверсификацией в стратегическом менеджменте понимается...

*a) распространение хозяйственной деятельности организации на новые сферы

b) расширение ассортименты выпускаемой продукции и услуг

c) экономический рост d) экспансия

92. С точки зрения стратегического менеджмента основная цель организации, выражающая причину ее существования – это ...

*a) миссия b) призвание

c) стратегия d) план

93. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается...

*a) комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации

b) бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления

c) проект реструктуризации организации

d) технико-экономическое обоснование деятельности организации

94. Стратегией последнего средства в стратегическом менеджменте признают стратегию...

a) целенаправленного сокращения

b) целенаправленного поглощения

c) интеграции *d) диверсификации

95. Стратегия развития рынка в стратегическом менеджменте подразумевает...

*a) поиск новых рынков для уже производимого продукта

b) развитие бизнеса на основе синергетического эффекта

c) расширение организации за счет нового производства, технологически не связанного с традиционным и ориентированного на новые рынки

d) развитие бизнеса, направленное на создание товаров, сопутствующих основному товару

96. С точки зрения теории и практики стратегического менеджмента в качестве миссии организации может быть предложено положение...

*a) «производство и реализация качественных и доступных товаров»

b) «увеличение текущей прибыли организации»

c) «сокращение численности персонала»

d) «экономия на затратах на производство и реализацию»

97. Для организации, реализующей стратегию диверсификации и функционирующей в различных средах, наиболее приемлема _____ организационная структура управления.

a) дивизиональная *b) матричная

c) линейная d) проектная

98. Исходным этапом процесса стратегического управления в организации является этап...

a) анализа среды организации b) выполнения стратегии

c) выбора стратегии *d) целеполагания

99. Одним из наиболее комплексных методов разработки стратегических альтернатив на основе учета угроз и возможностей для организации из внешней среды является....

*a) SWOT-анализ b) PIMS-анализ

c) GAP-анализ d) факторный анализ

100. В теории стратегического менеджмента философия фирмы – это форма выражения _____, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.

*a) видения b) стратегии

c) имиджа d) образа

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. «Конституция Республики Узбекистан». Т.: Узбекистан, 2010.

2. *Каримов И. А.* «Узбекистан: По пути углубления экономических реформ». Т.: Узбекистан, 1995.

3. *Каримов И. А.* «Обеспечение приоритета интересов человека – главная цель всех проводимых реформ и преобразований». Т.: Узбекистан, 2008.

4. *Каримов И. А.* «Модернизация страны и построение сильного гражданского общества - наш главный приоритет». Т.: Узбекистан, 2010.

5. *Каримов И. А.* «Все наши устремления и программы – во имя дальнейшего развития Родины и повышения благосостояния народа«. Т.: Узбекистан, 2011.

6. *Абдурахманов К. Х.* и др. «Управление персоналом». Т.: Укитувчи, 2008 .

7. *Вершигора Е. Е.* «Менеджмент. Учебное пособие». М.: ИНФРА - М , 2006.

8. *Веснин В. Р.* «Менеджмент». Учебное пособие. М.: Проспект, 2006.

9. *Виханский О. С. , Наумов А. И.* «Менеджмент» Учебник. М.: Гардарики , 2007.

10. *Герчикова И. Н.* «Менеджмент». М.: ЮНИТИ, 2010.

11. *Глухов В. В.* «Менеджмент». Учебник. СПб.: Питер, 2008.

12. *Друкер П. Ф.* «Задачи менеджмента в XXI веке. М.: «Вильямс», 2007.

13. *Дятлов А. Н.* «Общий менеджмент: Концепции и комментарии». Учебник. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

14. *Зайнутдинов Ш. Н.* и др. «Инновационный менеджмент». Т.: Молия, 2011.

15. *Зайнутдинов Ш. Н., Нуримбетов Р. И.* «Управление персоналом». Т.: Митти- Юлдуз, 2008.

16. *Ильин Е. П.* «Мотивация и мотивы». СПб.: Питер, 2008.

17. *Кибанов А. Я.* «Основы управления персоналом». М.: ИНФРА -М, 2008.

18. *Конина Н. Ю.* «Менеджмент в международных компаниях«. М.: Проспект, 2008.

19. *Котлер Ф.* «Основы маркетинга«. Перевод с англ. М.: Прогресс, 2010.

20. *Ламбен Жан-Жак.* «Менеджмент, ориентированный на рынок«. Перевод с англ. СПб.: Питер, 2008.

21. *Макклелланд Д.* «Мотивация человека». СПб.: Питер, 2007.

22. «Менеджмент». Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010.

23. «Менеджмент XXI века«. М.: ИНФРА -М, 2009.

24. *Мескон М. Х.* и др. «Основы менеджмента«. Перевод с англ. М.: Дело, 2007.

25. *Набиев Р. А.* и др. «Менеджмент». Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2009.

26. «Основы менеджмента». Учебное пособие. М.: Магистр, 2008.

27. *Петров К. Н.* «Как разработать бизнес план». М.: «Вильямс», 2008.

28. «Предпринимательство». Учебник. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008.

29. *Райченко А. В.* «Менеджмент» М.: ИНФРА -М, 2005.

30. *Семенов А. К., Набоков В. И.* «Основы менеджмента«. Учебник. М: «Дашков и К°», 2009.

31. *Смирнов Э. А.* «Управленческие решения«. М: ИНФРА -М, 2005.

32. *Стивен П. Роббинз, Мери Коултер.* «Менеджмент». Перевод с англ. М.: «Вильямс», 2007.

33. «Управление персоналом организации». М.: ИНФРА -М, 2008.

34. *Фатхутдинов Р. А.* «Стратегический менеджмент». М.: Дело, 2008.

35. *Черняк В. З.* «Бизнес план». Теория и практика. М.: «Вильямс», 2008

36. WWW.Corporation.com.ua

37. WWW.Menedjment.uralsib.com

38. WWW.Corporations.com

39. WWW.new-menedjment.ru

40. WWW.Sistema.ru

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....3

Глава 1.
Предмет, задачи и содержание курса «Менеджмент»
1. Сущность и цели менеджмента.....5
2. Предмет и методы менеджмента.....6
3. Содержание и задачи курса.....7

Глава 2. **Государственное управление**
1. Организация государственной власти в Республике Узбекистан.....10
2. Высшая законодательная власть.....11
3. Президентская и исполнительная власть.....16
4. Судебная власть Республики Узбекистан.....20

Глава 3. **Персональное управление**
1. Сознание, самосознание и управление.....25
2. Выбор цели: жизненная позиция.....27
3. Личный жизненный план.....29

Глава 4.
Методология управления персоналом организации
1. Концепция управления персоналом.....33
2. Методы управления персоналом.....36

Глава 5.
Стратегическое управление персоналом организации
1. Возникновение стратегии управления персоналом.....38
2. Составляющие стратегии управления персоналом.....45
3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.....46

Глава 6.
Оценка эффективности деятельности персонала организации
1. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.....49
2. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.....56

Глава 7. **Предпринимательская деятельность и бизнес в системе менеджмента**
1. Роль и место предпринимательства в рыночной экономике.....62
2. Тактика и стратегия предпринимательства в условиях рыночной экономики.....63
3. Разгосударствление и приватизация – важный фактор развития предпринимательства и создания класса собственников.....65
4. Система поддержки предприятий малого бизнеса и частного предпринимательства.....66
5. Совершенствование механизма управления предприятий малого бизнеса и предпринимательства.....68

Глава 8. **Бизнес-планирование – экономический рычаг менеджмента**
1. Объективная необходимость бизнес-планирования.....71
2. Бизнес-планирование – основа управления предприятием.....72
3. Бизнес-план как внешний документ.....73
4. Структура бизнес-плана.....74
5. Продукция и рынок сбыта.....75
6. Конкуренция и маркетинг.....77
7. Производство и финансы.....78
8. Оценка риска и страхование.....79

Глава 9. **Управление производственным коллективом**
1.Понятие и структура коллектива.....81
2. Управление производственным коллективом.....82
3. Уровни управления производственным коллективом.....83

Глава 10. **Предприятие в рыночной экономике**
1. Задачи предприятия.....87
2. Создание предприятия и порядок его регистрации.....89
3. Имущество предприятия.....91
4. Хозяйственный механизм предприятия, его формирование и развитие.....92

Глава 11. **Развитие теории и практики управления**
1. Систематизированный взгляд на управление.....96
2. Развитие теории управления.....98
3. Процессный подход.....106
4. Системный подход.....114

Глава 12. **Системно-ситуационный подход в менеджменте**
1. Понятие о системах и их классификация.....116
2. Понятие системного подхода, его основные черты и принципы....119
3. Основные положения системно-ситуационного подхода.....120

4. Значение системного подхода в управлении.....123
5. Системный подход в менеджменте.....125
6. Ситуационный подход в менеджменте и ситуационные модели...127
7. Экономика Республики Узбекистан как целостная социально-экономическая система.....132

***Глава 13.* Законы и принципы менеджмента**
1. Значение познания экономических законов.....135
2. Всеобщие законы философии и экономики.....136
3. Основные принципы менеджмента.....139

***Глава 14.* Процесс и функции менеджмента**
1. Содержание процесса управления экономикой.....143
2. Понятие о функциях менеджмента и их классификация:
   2.1. Планирование.....149
   2.2. Организация.....152
   2.3. Контроль.....153
   2.4. Мотивация.....154
   2.5. Стимулирование.....157
3. Морально-психологические стимулы.....159

***Глава 15.* Организационная структура менеджмента**
1. Понятие организационной структуры менеджмента.....161
2. Виды организационных структур.....164
3. Проектирование организационных структур.....167

***Глава 16.* Методы управления и их классификация**
1. Методы управления.....171
2. Экономические методы управления.....172
3. Организационно-распорядительные методы управления.....174
4. Социально-психологические методы управления.....176

***Глава 17.* Информация и коммуникация**
1. Информационное обеспечение процессов управления.....181
2. Понятие и классификация техники управления.....185
3. Коммуникации.....186

***Глава 18.* Принятие управленческих решений и методы их оптимизации**
1. Сущность управленческих решений и их классификация.....188
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.....191
3. Процедура подготовки и этапы принятия управленческих решений.....192
4. Процесс принятия управленческих решений.....196
5. Требования к технологии менеджмента.....198
6. Механизм принятия управленческих решений.....203

7. Методы оптимизации управленческих решений и организация их выполнения....206

Глава 19. **Организация деятельности менеджера**

1. Труд менеджера и его особенности....211
2. Требования рынка к менеджерам....213
3. Аттестация как метод оценки деловых и личностных качеств менеджеров....214
4. Механизм организации труда менеджера....217

Глава 20. **Культура и стиль в менеджменте**

1. Культура и менеджмент....223
2. Основные элементы культуры менеджмента....225
3. Понятие стиля руководства....227
4. Конкретные стили в менеджменте....229

Глава 21. **Управление конфликтами и стрессами**

1. Природа, типы и причины конфликта....233
2. Управление конфликтной ситуацией....236
3. Управление стрессами....238

Глава 22. **Управление научно-техническим развитием предприятия**

1. Функции и основные направления научно-технического управления....241
2. Управление операциями....243
3. Управление материально-техническими запасами....246
4. Управление качеством продукции....248

Глава 23. **Управление маркетингом**

1. Понятие, типы и стратегия маркетинга....251
2. Исследование возможностей рынка....255
3. Рынок предприятий....258
4. Служба маркетинга на предприятии....260

Глава 24. **Социальное управление**

1. Объект социального управления....263
2. Социальное развитие коллектива (социально-трудовых отношений в коллективе)....264
3. Управление социальным развитием коллектива (социально-трудовыми отношениями в коллективе)....265
4. Система факторов поведения человека....266

Глава 25. **Правовое управление**

1. Правовые проблемы управления....269

2. Правовое управление на предприятии.....270
3. Правовое управление финансами предприятия.....273

Глава 26. **Управление по критерию производительности**
1. Комплексный подход к производительности.....276
2. Бизнес-план и производительность.....277
3. Организация управления и производительность.....278
4. Коммуникации, принятие решений и производительность.....280
5. Человеческий фактор и производительность.....281

Глава 27. **Стратегическое управление**
1 Определение стратегического управления 284
2. Функции и принципы стратегического управления.....286
3. Составляющие стратегического управления и их взаимосвязь.....289

Глава 28. **Эффективность менеджмента**
1. Понятие эффективности менеджмента.....293
2. Система экономических показателей эффективности менеджмента.....296
3. Социальная эффективность менеджмента.....297
Тесты по менеджменту.....300
Использованная литература.....313

Шавкат Нуритдинович ЗАЙНУТДИНОВ

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник для студентов высших учебных заведений

*Редактор **Георгий Хубларов***
*Художественный редактор **Яшарбек Рахимов***
*Технический редактор **Елена Толочко***
*Корректор **Георгий Хубларов***

Номер лицензии AI № 163. Подписано в печать 22.07.2011. Формат 60×84 1/16. Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. п.л. 18,60. Уч.-изд. л. 19,04. Тираж 500 экз. Договор № 46—2011. Заказ № 26.

Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана Агентства по печати и информации Республики Узбекистан. 100129, Ташкент, ул. Навои, 30.

Отпечатано в типографии ООО «NOSHIR-FAYZ». Ташкентский район, г. Келес, улица К. Гафурова, 97.