



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

В. А. Михарева, Т. В. Кудрявцева

МЕНЕДЖМЕНТ

КУРС ЛЕКЦИЙ

**по одноименной дисциплине
для слушателей специальности
1-26 02 85 «Логистика»
заочной формы обучения**

Гомель 2014

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.290.21я73
М69

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»
ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 4 от 10.12.2013 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук, доц. Л. М. Лапицкая

Михарева, В. А.

М69 Менеджмент : курс лекций по одноим. дисциплине для слушателей специальности 1-26 02 85 «Логистика» заоч. формы обучения / В. А. Михарева, Т. В. Кудрявцева. – Гомель : ГГТУ им. П. О Сухого, 2014. – 104 с. Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Изложены основные вопросы по дисциплине «Менеджмент» для слушателей, получающих второе высшее образование, в соответствии с образовательным стандартом Республики Беларусь 1-26-02 95-2013.

Для слушателей специальности 1-26 02 85 «Логистика» заочной формы обучения ИПК и ПК.

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.290я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2014

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Экономические и социальные преобразования в Республике Беларусь обуславливают необходимость решения задач, вызванных необходимостью повышения экономической и социальной эффективности в условиях динамичной бизнес - среды. Для этого необходимо создание целостной, эффективной и гибкой системы управления, позволяющей оптимально реализовывать отечественным организациям возможности, предоставляемые на рынке. Огромную роль в этой системе играет и будет играть менеджмент.

Цели совершенствования управления далеко выходят за рамки чисто экономических проблем. Они охватывают решение социальных задач, обеспечение всестороннего развития человека, его творческой инициативы, способности принимать ответственные и квалифицированные решения на всех уровнях управления. Возрастающее значение внедрения научно-технических достижений влечет за собой необходимость перестройки существующих организационных структур, максимальной реализации новейшей технологии и техники управления.

Менеджмент носит ярко выраженный прикладной характер, так как представляет конкретно используемые методы, способы, приемы, структуры, рычаги и стимулы для выбора, обоснования и достижения целей развития организации.

Данный курс лекций написан с учетом требований Образовательного стандарта Республики Беларусь 1-26-02 85 -2013 для слушателей образовательных программ переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование.

В данном курсе лекций приведены основные теоретические вопросы, изучение которых позволит специалистам получить знания о том, как эффективно осуществлять управленческую деятельность в условиях динамичной бизнес среды.

ТЕМА 1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы:

1. Понятие, сущность и содержание менеджмента.
2. Эволюция теории управления.
3. Принципы менеджмента.
4. Особенности современного менеджмента.

1. Понятие, сущность и содержание менеджмента

Термин «менеджмент» происходит от древнеанглийского слова «manage» (латинское «manus») – «рука». Буквально слово manage означало «объезжать лошадей». Будучи связанным с процессом езды, с «управлением» лошадью, смысл слова сохранился в понятии «управление». Оно и определило название целой науки об управлении.

На сегодняшний день в литературе по вопросам управления отсутствует единое определение понятия «менеджмент».

Основная проблема здесь заключается в том, что менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения: как явление, как процесс, как систему, как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей, занятых управленческим трудом, или орган управления.

Как явление менеджмент представляет собой целенаправленное, планомерное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления.

Как процесс менеджмент включает в себя ряд последовательных функций. К указанным функциям можно отнести планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль и учет.

Как система менеджмент представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т. С научной точки зрения менеджмент представляет собой науку, изучающую проблемы управления. Основными задачами менеджмента как науки являются: объяснение природы управленческого труда, установление причинно-следственных связей в управленческих процессах, выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным.

Важность и значимость систематизированных научных знаний об управлении определяется тем, что они позволяют своевременно и

качественно управлять текущей деятельностью организации, прогнозировать возможные варианты развития событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и тактику функционирования, грамотно осуществлять постановку целей и задач.

Нередко менеджмент рассматривают как искусство, которое опирается на лежащие в его основе концепции, законы, принципы и методы. Такой подход основан на том, что любая организация, как объект управленческой деятельности, представляет собой совокупность сложных социально-технических систем, на функционирование которых оказывают влияние многочисленные внешние и внутренние факторы.

Часто понятие менеджмент ассоциируется с людьми, чья работа состоит в координации усилий всего персонала предприятия для достижения целей функционирования. Кроме того, понятием менеджмент может обозначаться аппарат управления современных организаций, не зависимо от их формы собственности и целей деятельности.

Комитет по развитию менеджмента в Европе (г. Брюссель) дал следующее определение: «Менеджмент – это управление людьми на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств».

2. Эволюция теории управления

Основные теории и концепции научной и административной школы

Традиционно считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования опубликование книги Фредерика Тейлора «Принципы научного управления» в 1911 г.

Тейлор является основателем первой школы менеджмента, получившей название «школа научного управления», предложив строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференцированная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

Главная идея Тейлора заключается в том, что управление предприятием должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными и проверенными методами и мероприятиями. То есть необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление.

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах Генри Ганта, Фредерика и Лилии Гилберт, Гаррингтона Эммерсона, Генри Форда.

На смену школе научного управления пришла административная (или классическая) школа. Возникновение административной школы, главным образом, связано с именем Анри Файоля, который создал «теорию администрации».

Одной из основных целей административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, организация несомненно добьется успеха. Файоль сформулировал 14 основных принципов управления. Считая предложенные им принципы универсальными, А. Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

Основным результатом научных разработок Файоля и его последователей является административная (классическая) модель организации, базирующаяся на следующих принципах:

- функциональное разделение труда;
- скалярная цепь команд;
- единство распорядительства;
- диапазон контроля.

Административная школа менеджмента отличается игнорированием отдельного человека и его потребностей, за что ее представители часто подвергаются справедливой критике.

Основные теории и концепции человеческих отношений и поведенческих наук. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Реакцией на недостатки классической школы явилось создание школы психологии и человеческих отношений. Осознание человеческого фактора в качестве основного элемента эффективной организации было обязано и достижениям в психологии. Школа человеческих отношений дала первый пример эффективного

взаимодействия управления с другими науками, успехи и достижения которых давали мощный стимул развития управления.

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнстерберга, создавшего первую в мире школу промышленных психологов. Он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности.

Повышенный интерес к психологическим аспектам менеджмента отмечается и в работах Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933), которая изучала социально-психологические отношения в небольших группах. Она выдвинула идею гармонизации труда и капитала посредством правильной мотивации и учета интересов всех сторон.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мэйо (1880–1949), который провел ряд научно-исследовательских мероприятий, получивших название «хортонские эксперименты». Принято считать, что это было самое крупное эмпирическое исследование из всех исследований, когда-либо проводившихся в области менеджмента.

Идеи школы человеческих отношений нашли свое развитие в работах представителей поведенческого подхода. Примерно с конца 50-х гг. XX в. школа человеческих отношений трансформировалась в школу поведенческих наук, главным постулатом которой являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом.

Видным представителем поведенческой школы является Дуглас Макгрегор, разработавший теорию «Х» и «У», в которой выделяет два типа управления, отражающих два типа отношения к работникам.

Для организации типа «Х» характерно следующее: средний индивид стремится увильнуть от труда, не желает работать, проявлять активность, инициативность, избегает ответственности. Поэтому его нужно постоянно направлять, контролировать.

Суть теории «У» заключается в том, что люди не являются от природы пассивными, они становятся таковыми в результате работы в организации, поэтому для проявления и развития активности работников должны создаваться условия, позволяющие проявить инициативу, дающие возможность производительно трудиться.

Макгрегор пришел к выводу, что управление типа «У» гораздо

более эффективно, что задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно достигает и своих личных целей.

Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Большой вклад в развитие поведенческого направления в менеджменте внес психолог Абрахам Маслоу, разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на следующие пять категорий:

- 1) физиологические потребности (в еде, воде, убежище, отдыхе);
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- 3) социальные потребности (потребности в причастности);
- 4) потребности в уважении;
- 5) потребности самовыражения.

В соответствии с этим учением у каждого человека имеется иерархически расположенная сложная структура потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности, используя соответствующие методы мотивации. Маслоу разделил указанные потребности на базисные (потребность в пище, безопасности) и производные (потребность в справедливости, порядке). Базисные потребности постоянны, а производные изменяются.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, является теория Дэвида Макклелланда. Он считал, что людям присущи три потребности (власти, успеха и причастности).

В 50-х гг. прошлого столетия Фредерик Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях, выделив гигиенические факторы и мотивацию. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация – с самим характером и сущностью работы.

Процессуальные теории мотивации 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 считают, что поведение людей определяется не только потребностями. Имеются три основные процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера).

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание рассматривается в этом случае как оценка личностью вероятности определенного, положительного для себя события.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. До тех пор, пока люди не будут считать вознаграждение справедливым, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.

Комплексная модель Портера-Лоулера включает элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных (затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения). Согласно этой модели достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние вознаграждения (чувство удовлетворения выполненной работой, чувство компетентности и самоуважения), так и внешние (похвала руководителя, премии, продвижение по службе).

Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту

В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу функций управления. Управление рассматривается в данном случае как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей. Таким образом, управленческий процесс – не механическая сумма, а единство, синтез этих частных

процессов. Каждая из указанных функций также является процессом. К числу основных функций можно отнести следующие:

- прогнозирование (анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций);
- планирование (определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации);
- организацию и регулирование (создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение прав, полномочий, ответственности);
- мотивацию (от принуждения до самодеятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности);
- контроль, включая установление критериев для достижения целей, решения запланированных задач; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с планом или нормативом;
- анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

Системный подход позволяет рассматривать организацию как открытую систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Содержание системного подхода сводится к следующему:

- четкое определение целей;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах;
- количественная оценка целей, методов и средств их достижения.

Преыдушие подходы рассматривали отдельные подсистемы (производственно-техническую, социальную и т. д.), в чем и проявлялась их ограниченность.

Системный подход является одной из предпосылок интеграции различных подходов и концепций, достижений других наук.

Подходы, предшествующие ситуационному, основное внимание уделяли анализу опыта управления и обоснованию на этой основе принципов рационального управления. Практическое применение данных принципов для решения задач в конкретной ситуации

относили исключительно к искусству управления.

Главное достижение *ситуационного подхода* заключается в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации – конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию. Основная проблема подхода состоит в анализе ситуаций, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

Однако невозможно выявить и проанализировать все множество ситуационных переменных. Необходимо выделить среди них наиболее значимые, определяющие успех организации. Поэтому управление не исчерпывается только теорией. Оно включает и искусство управления, на развитие которого влияет и практический опыт.

Прагматичная и социальная школы управления.

К представителям прагматической школы управления относятся Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Дэйл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймондс, У. Ньюмен, Э. Петерсен, Э. Плоумен, А. Коуэл, А. Свенсон, Т. Левитт, У. Беннис, П. Друкер и др.

В развитии школы принимали участие представители крупного бизнеса. Специалисты этой школы не отрицали значения теоретических принципов и использования достижений конкретных наук, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления. Основной вклад прагматической школы в развитие управленческой мысли может быть определен следующим образом:

— развитие внутрифирменного менеджмента, в том числе разработка рекомендаций по управленческим структурам, организации линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления и другим вопросам менеджмента;

— исследование и внедрение в практику управления новых, эффективных приемов обучения менеджеров (например, слоуновская школа менеджеров);

— идеологи школы предприняли попытку разработать ряд проблем, которые стали особенно актуальными в 70–80-е гг. XX в. (вопросы централизации и децентрализации управления, введение

целевого управления, классификация функций управления, организация труда руководителей и т. д.);

— профессионализация менеджмента (эмпирики подчеркивали необходимость создания единой теории управленческой деятельности).

Школа социальных систем возникла под влиянием концепций структурно-функционального анализа, развиваемых Т. Парсонсом, Р. Мертоном, а также общей теории систем (Л. Берталанфи, А. Рапопорт). Ряд ученых университетского профиля (Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони и др.), пытаясь обосновать дальнейшее развитие рыночных отношений, критически переосмыслили предшествующие управленческие теории с учетом современного опыта и сформулировали новую теорию социальных систем. Центром этой школы является Институт Карнеги. Данная теория использует в своих воззрениях выводы школы человеческих отношений. Работник в организации рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, потребности которого влияют на среду в организации. В свою очередь, среда оказывает обратное влияние на работника. Школа социальных систем рассматривает человека в социальной группе как один из множества взаимозависимых и взаимодействующих факторов в сложном комплексе социальных отношений организации.

Социальная ответственность – обязательства организации приносить пользу обществу через использование части прибыли от бизнеса. Общественное восприятие социальной ответственности бизнеса за прошедшее столетие прошло через следующие три фазы: управление, направленное на максимизацию доходов; попечительское управление; социальное управление.

Начиная с 60-х гг. XX в., менеджеры и организации действуют в условиях третьей фазы, которая предполагает социальную ответственность как неотъемлемый элемент деятельности любой фирмы. Данная фаза основывается на том, что менеджеры и фирмы должны быть вовлечены в процесс преодоления социальных проблем. Этот этап характеризуется возросшей социальной заботой со стороны предпринимательских кругов и усилением влияния потребительского движения.

Концепция управления по целям. Теория «7-S». Теория «Z», реинжиниринг бизнес-процессов

Синтетические учения исследуют управление как

многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.

Выделяют следующие синтетические учения:

- школа социальных систем;
- системный подход;
- управление по целям П. Друкера (МВО);
- ситуационные теории (методы управления меняются в зависимости от ситуации, поэтому управление является искусством);
- теория «7-S» (Т. Питерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Э. Атос);
- теория «Z».

Одним из самых известных теоретических положений, выдвигаемых Питером Друкером, является его Концепция управления по целям (management by objectives – МВО). Идея Друкера, заключающаяся в том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, в корне перевернула логику управления. Друкер считал, что менеджер должен заботиться о достижении экономических целей организации и клиентах, а не о создании «радости для рабочих». Хотя при этом не отрицал, что отношения на работе должны строиться на базе взаимного уважения. В управлении по целям прослеживаются потенциальные возможности объединить планирование, контроль и мотивацию в сложной области человеческих ресурсов.

Среди синтетических учений об управлении заметное место занимают ситуационные теории, суть которых заключается в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие, как планирование, распорядительство или контроль, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют. Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. С точки зрения этих теорий, управление – это, в первую очередь, искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уже потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер.

Одной из наиболее популярных в 80-е гг. XX в. системных концепций менеджмента является теория «7-S», разработанная

исследователями консультативной фирмы «МакКинзи». Выдвинули ее Томас Питерс и Роберт Уотерман (авторы книги «В поисках эффективного управления»), Ричард Паскаль и Энтони Атос (авторы бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих»).

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «S», то и концепция получила название «7-S».

Основными составляющими концепции являются следующие:

1) стратегия (планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей);

2) структура (внутренняя композиция организации, отражающая разделение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними);

3) системы (процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации);

4) штат (ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. п.);

5) стиль (способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура);

6) квалификация (отличительные возможности ключевых людей в организации);

7) разделенные ценности (смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов).

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих.

В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию «Z», как бы дополняя тем самым идеи Дугласа МакГрегора, высказанные им в виде теорий «X» и «Y». Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. Теория «Z»

знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Исследователь попытался сформулировать основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления. Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный наем кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Революционные изменения можно представить в рамках реинжиниринга хозяйственной деятельности.

Реинжиниринг – это процесс оздоровления компании посредством подъема технических решений на новый уровень, создания принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в компании.

Хаммер М. и Чампи Дж. определяют реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное проектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы». Имеется в виду не небольшое приростное усовершенствование бизнес-процессов компаний (например, на 10–20%), а кардинальное повышение их эффективности в десятки раз.

Ученые определяют бизнес-процесс как «совокупность видов деятельности, которая имеет один или более видов входных потоков и создает выход, имеющий ценность для клиента».

Управленческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые и новые идеи того, как должно вестись эффективное управление.

3. Принципы менеджмента

Слово «принцип» происходит от латинского *principium* – начало, основа. В принципах обобщаются все известные современной науке законы и закономерности, а также эмпирический опыт.

В наиболее общем виде принципы менеджмента можно определить как изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач.

Принципы менеджмента реализуются через сознание, интеллект, волю (напористость) и целеустремленность человека. Важно обеспечить такие условия труда, чтобы в максимальной степени использовать эти человеческие качества.

К основным принципам менеджмента следует отнести:

— принцип научности (важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них);

— принцип системности и комплексности (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например, как в Японии: "подсистема пожизненного найма", "подсистема подготовки на рабочем месте", "подсистема ротации кадров", "подсистема репутаций", "подсистема оплаты труда", которые взаимодополняют друг друга и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны);

— принцип единоначалия и коллегиальности в выработке решений (за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);

— принцип демократического централизма (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));

— принцип баланса власти (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя);

— принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);

- принцип приоритетности (очередности) действий с учетом значимости этапов работ;
- принцип оптимального сочетания положительной синергичности в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами;
- постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.

4. Особенности современного менеджмента

Современный взгляд на менеджмент включает следующие ключевые моменты:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, в соответствии с которым успех организации зависит от управления внутренними факторами, хотя на первое место выходит проблема гибкости и адаптивности к проявлениям постоянно меняющейся внешней среды.

2. Использование в управлении теории систем, т. е. рассмотрение организации в ее единстве составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.

3. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия есть нечто иное, как ответные действия на различные внешние факторы.

4. Использование социального менеджмента, основными принципами которого являются следующие:

- инновационность как важнейший критерий профессионализма менеджера;
- признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации;
- отношение к людям как ключевому и неисчерпаемому ресурсу организации;
- формирование организационной культуры, обеспечивающей удовлетворение потребностей высших уровней и лояльность персонала, способствующей достижению результата;
- формирование эффективных коммуникаций;
- обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах, предполагающее переход от

системы распределения к системе вознаграждения и другие формы гармонизации интересов;

— соучастие (или партнерство), т. е. непосредственное участие в работе групп и каждого члена организации на всех этапах (от выработки миссии организации, постановки целей для группы до личных целей);

— формирование предпринимательского типа организационного поведения;

— мотивация персонала к саморазвитию;

— самоменеджмент руководителя.

5. Всемерное развитие, опора и ставка на экономическую культуру управления, предпринимательства и бизнеса.

Развитие экономической культуры предполагает следующее:

— все финансово-экономические программы и планы должны базироваться на стратегии организации и стратегическом менеджменте;

— использование тщательно подготовленных финансово-экономических расчетов, обоснований и прогнозов;

— широкое применение экономических методов управления.

6. Развитие технологической культуры менеджмента.

7. Развитие и опора в менеджменте на инновационную, этическую, духовную культуру управления.

8. Радикальное изменение парадигмы управления (таблица 1).

9. Усиление международного характера управления, глобализация и интернационализация бизнеса.

Таблица 1

Основные положения старой и новой парадигм управления

Старая парадигма	Новая парадигма
1. Предприятие – «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие – «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства и услуг	2. Ориентация на качество продукции и услуг, удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям внешней среды

Старая парадигма	Новая парадигма
4. Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями и условиями для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, нормах, стандартах исполнения	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные проблемы, характерные для менеджмента в Республике Беларусь. Обоснуйте свой ответ.
2. Определите наиболее значимые, по Вашему мнению, тенденции в эволюции управления?
3. Приведите примеры из деятельности отечественных организаций, использующих подходы новой парадигмы управления.

ТЕМА 2 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы:

1. Понятие организации. Основные элементы организаций.
2. Система управления организацией и ее основные подсистемы.

1. Понятие организации. Основные элементы организации

Существуют следующие определения *организации*:

- внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением;
- совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Таким образом, под *организацией* в широком смысле следует

понимать социально - экономическую систему, созданную для достижения коммерческих или некоммерческих целей, а под *организацией* в узком смысле – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Современная крупная организация представляет собой сложную производственную социально экономическую систему, которой присущи все характеристики системы (вход, выход, процесс, цель, обратная связь и т. д.). Организация приобретает у поставщиков ресурсы (топливо, энергию, оборудование, материалы, комплектующие изделия), осуществляет благодаря трудовой деятельности коллектива производственный процесс, получает готовую продукцию и поставляет ее потребителям.

Кроме поставщиков и потребителей внешней средой по отношению к предприятию является вышестоящая организация (различные органы, министерства), банк, через который осуществляются все финансовые операции с поставщиками и потребителями.

Во внутренней среде хозяйственной организации очевидно наличие трех взаимосвязанных подсистем: технологической, включающей материальные элементы производства, организационно-экономической, включающей финансовые, организационно-структурные и управленческие элементы, и социально-психологической, включающей живой труд (элементы индивидуальные, групповые, коллектива в целом). Такое деление достаточно условно: к примеру, управление правомерно рассматривать как в составе организационно-экономической, так и в составе социальной подсистемы.

Функция организации представляет совокупность действий управленческого персонала, направленных на создание организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Функцию организации можно определить как процесс создания организационной структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для реализации его (предприятия) целей.

Процесс создания организационных условий (организационной структуры) для реализации целей предприятия включает следующие стадии работы:

Детализация целей, которые были сформулированы в процессе планирования, определение конкретных задач для их достижения с учетом специфики и сложности планируемого результата деятельности предприятия. Выполнение этой стадии в рамках функции организации непосредственно связано и практически выполняется совместно с функцией планирования.

Определение всех видов работ, которые необходимо выполнить для решения конкретных задач, направленных на достижение целей предприятия. Эта деятельность также тесно связана с реализацией функции планирования и направлена, прежде всего, на уточнение конкретного содержания выполняемых (запланированных) работ и их специализации.

Оценка имеющихся человеческих ресурсов, их идентификация с конкретными видами работ и группирование в организационные формирования по родственным работам, технологиям и квалификационным требованиям к персоналу. Этот процесс направлен на создание конкретных подразделений и организационной схемы их взаимодействия (формирование организационной структуры), которая будет способствовать результативному и эффективному выполнению планируемых работ по достижению целей организации.

Определение степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала различных уровней подразделений и предприятия в целом с учетом принятой организационной схемы и структуры управления для достижения желаемого результата (целей).

Оформление и утверждение (формализация) организационных схем и структуры, положений по элементам формируемой организационной структуры, должностных инструкций, нормативов и т. д.

Исходной предпосылкой и отправной точкой формирования организационной структуры для реализации стратегических и текущих планов предприятия являются его цели и задачи.

Создание конкретной структуры управления, обеспечивающей скоординированную работу персонала по достижению желаемого результата (целей) предприятия, включает два основных организационных процесса.

Во-первых, осуществляется разделение и специализация рабочих заданий по функциональному принципу с учетом их сложности и технологической специфики. Такой процесс называют

функционализацией.

Во-вторых, проводится деление организации на подразделения соответственно целям и подлежащим выполнению задачам. При этом формализуются и согласуются взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с нижними уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации конкретных задач для достижения целей организации.

Формирование организационной структуры предусматривает принятие решений по следующим ее основным элементам:

- специализация рабочих заданий конкретных видов работ, выполняемых отдельно;
- формирование подразделений;
- установление связей между ними;
- определение цепи команд и норм управляемости применительно к различным уровням и видам управленческой деятельности;
- установление уровня централизации и (или) децентрализации управления;
- формализация принятых решений.

Приведенная совокупность решений определяет содержание организационной схемы предприятия, обеспечивающей реализацию его бизнеса и достижение целей.

Организацию считают добившейся успеха, если она достигла своей цели.

Различают следующие основные *составляющие успеха* организации:

- *Выживание*. Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения целей, для большинства же выживание, возможность существования как можно дольше является первейшей задачей. Но организации приходится периодически менять свои цели в соответствии с изменяющимися потребностями внешней среды.

- *Результативность и эффективность*. Чтобы быть успешной в течение долгого времени, организация должна быть как эффективной, так и результативной. По словам Питера Друкера, результативность есть следствие того, что «делают нужные и правильные вещи». А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти вещи». Результативность – понятие трудно определяемое. Но эффективность можно измерить и выразить количественно, так как можно определить денежную оценку ее входов (потребляемых

ресурсов) и выходов (выпускаемой продукции). Относительная эффективность организации выражается производительностью.

- *Производительность* (отношение количества единиц на входе к количеству единиц на выходе). Эффективность обычно можно измерить количественно, т. е. можно определить денежную оценку потребляемых ресурсов и выпускаемых продуктов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Она выражается в количественных показателях. Чем более эффективна организация, тем больше ее производительность. Важной составляющей производительности является качество. Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности в организации, какие формы будут применяться для роста производительности.

- *Практическая реализация.* Управленческие решения, как бы хороши они не были, представляют собой лишь мысли. А цель управления – это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически, превращается в действия результативно и эффективно.

2. Система управления организацией и ее основные подсистемы

Системой называется совокупность взаимозависимых элементов, образующих единое целое, которое выполняет некоторую функцию. В системе все ее элементы должны быть взаимозависимыми и (или) взаимодействующими.

Системы имеют разнообразные формы. Среди крупных систем выделяют следующие:

- биологические;
- технологические;
- социальные (в том числе социально-экономические).

К социально-экономическим системам относятся предприятия, отрасли, муниципальные образования, регионы и т. д. Любая система может рассматриваться как подсистема некоторой более крупной системы. Подсистема формируется из элементов, которые являются структурообразующей частью какой-либо системы (например, предприятие представляет собой элемент отрасли).

Любая социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем (управляемой и управляющей). К

управляемой подсистеме относятся все элементы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных и духовных благ или оказания услуг. К управляющей подсистеме относятся все элементы, обеспечивающие процесс целенаправленного воздействия на коллективы людей и ресурсы управляемой подсистемы. Одним из важнейших элементов управляющей подсистемы является организационная структура управления.

Связь между управляющей и управляемой подсистемами осуществляется с помощью информации, которая служит основой для выработки управленческих решений и воздействий, исходящих из управляющей подсистемы в управляемую для исполнения.

Выделяют организационную и экономическую системы.

Организационная система включает в себя структуры управления, положения и инструкции, с помощью которых воздействует на управляемую подсистему.

Экономическая система представляет собой единство хозяйственных и финансовых процессов и связей.

По степени сложности системы делятся на большие и сложные. К сложным относятся такие системы, которые построены для решения многоцелевых задач.

Любая организация рассматривается как организационно-экономическая система, имеющая входы и выходы, определенное количество внешних связей. Организация может быть определена как социальная общность, которая объединяет некоторое множество индивидов, действующих на основе определенных процедур и правил для достижения общей цели.

Организационная система – это определенная совокупность внутренне взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность.

Основными элементами организационной системы (значит и объектами организационного управления) выступают следующие:

- производство;
- маркетинг и сбыт;
- финансы;
- информация;
- персонал, человеческие ресурсы (обладают системообразующим качеством, от них зависит эффективность использования всех остальных ресурсов).

Данные элементы являются основными объектами

организационного управления.

Выделяют также и другие элементы организационной системы:

- *Люди.* Задача менеджера заключается в том, чтобы способствовать координации и интеграции человеческой деятельности.

- *Цели и задачи.* Организационная цель является идеальным проектом будущего состояния организации. Эта цель способствует объединению усилий людей и их ресурсов. Цели формируются на основе общих интересов, поэтому организация выступает инструментом для достижения целей.

- *Организационная структура.* Структура – это способ объединения элементов системы. Организационная структура является способом соединения различных частей организации в определенную целостность (основные виды организационной структуры – иерархическая, матричная, предпринимательская, смешанная и т. д.).

- *Специализация и разделение труда.* Также выступают объектом управления. Дробление сложных производственных процессов, операций и задач на составляющие, которые предполагают специализацию человеческого труда.

- *Организационная власть* (право, способность и готовность руководителя проводить свою линию при подготовке, принятии и реализации управленческих решений).

- *Организационная культура* (присущая организации система традиций, верований, ценностей, символов, ритуалов, мифов, норм общения между людьми). Она придает организации индивидуальность, собственное лицо, объединяет людей, создает организационную целостность.

- *Организационные границы.* Являются материальными и нематериальными ограничителями, которые фиксируют обособленность данной организации от других объектов, находящихся во внешней среде организации.

Организационные системы разделяют на закрытые и открытые.

Закрытая организационная система – это система, которая не взаимодействует со своей внешней средой (т. е. не обменивается с внешней средой продуктами, услугами, товарами и др.). В качестве примера можно привести натуральное хозяйство.

Открытая организационная система имеет связь с внешней средой, т. е. с другими организациями, институтами,

взаимодействующими с внешней средой.

Таким образом, организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность (т. е. внутреннее единство, неразрывность, взаимную связь). Любая организация является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования и др., которые становятся элементами ее внутренней среды. Часть ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукты и услуги, которые затем передаются во внешнюю среду.

В зависимости от методов работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды организации подразделяют на два типа (механистические и органические).

Механистические организации – это организации, деятельность которых основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решений, узко определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти. Это бюрократический тип организации. Он целесообразен в тех случаях, когда организация оперирует в простой стабильной внешней среде, когда цель проста, труд достоверно измеряется и мотивирует работника, власть руководителя признается работниками как законная (например, завод конвейерного типа, завод-автомат и др.).

Органические (адаптивные) организации – это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они являются целесообразными, когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение (например, организация по проектированию и производству электронной техники).

По взаимодействию подразделений организации делятся на следующие типы:

- традиционные;
- дивизиональные;
- матричные;
- комбинированные (состоящие из элементов предыдущих трех).

Традиционные организации могут иметь следующие структуры управления:

- линейную;
- линейно-функциональную;
- линейно-штабную (линейно-функционально-штабную).

По типу взаимодействия с человеком организации делятся на две группы:

- корпоративные;
- индивидуалистические.

Корпоративная организация – это замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства.

Индивидуалистическая организация – это открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность.

Основными частями *структурно-функциональной подсистемы* являются следующие блоки:

- управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
- интересы и поведенческие нормы участников процесса управленческой деятельности;
- информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

Информационно-поведенческая подсистема системы управления имеет общее свойство, суть которого состоит в том, что она связывает воедино на основе развития информационных каналов и связей цели организации, воплощаемые в критериях функционирования, управленческую идеологию, интересы и критериально-нормативную базу работников управления, процедуры и организацию управленческой деятельности.

Реальными формами проявления данной подсистемы является следующее:

- управленческие теории и управленческая идеология;
- формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения;
- уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;
- информированность работников, носители информации, методы распространения информации.

Типы информационно-поведенческих подсистем приведены

ниже.

Первый тип характеризуется наличием формальной организации деятельности и отношений в системе управления. Деятельность инициируется распоряжениями и требует наличия формального контроля исполнения, отношение к работе безразличное, безответственное и безынициативное. Интересы работников и их умения направлены вовне организации. Отношения между работниками по поводу работы формальные. Неформальные отношения связаны с интересами, находящимися за пределами организации. Уровень информированности невысок, доступность информации низкая как в силу формальных ограничений, так и по причине слабости и неразвитости технической базы обращения к информации и ее распространения.

Второй тип информационно-поведенческой подсистемы характеризуется наличием конфликтных ситуаций, стремлением отдельных членов коллектива к привнесению изменений в основном за счет других членов либо путем организационных перестроек. Отсутствует безразличие, характерное для первого типа. Как и при первом типе, в данном случае доминируют собственные цели и интересы, находящиеся за пределами интересов организации. Официальная система информирования функционирует плохо, уровень доступности информации низкий, частыми являются попытки сознательного сокрытия информации или введения необоснованных ограничений на получение информации. В то же время очень широко практикуются неформальный сбор и распространение информации, закрытые обсуждения либо обсуждения в узком кругу избранных лиц.

Третий тип характеризуется наличием заинтересованности в конечных результатах функционирования системы управления, стремлением к получению больших результатов за счет совершенствования внутренних отношений, развития всех членов организации и повышения уровня совместной трудовой деятельности. Широкое распространение имеют групповые формы совместной деятельности, однако они носят довольно формальный характер. Для данного типа характерны доброжелательность в отношениях, стремление к разрешению конфликтных ситуаций, открытость в высказываниях, склонность к сотрудничеству. Важной характеристикой данного типа являются проявление активности в осуществлении производственной деятельности, зарождение

творческого отношения к работе, возникновение самостоятельных начал. Осознается роль и значимость широкой информированности, создается атмосфера гласности, широко распространены открытые обсуждения.

Четвертый тип информационно-поведенческой подсистемы характеризуется наличием такого состояния системы управления, при котором складывается органичное сочетание личных интересов со стремлением к получению высоких конечных результатов функционирования организации в целом. Для данного типа характерны ориентация на конечные результаты, самоорганизацию и самонастраиваемость. Состояние отношений в системе настолько высоко развито, что позволяет системе гибко адаптироваться к новым задачам и условиям, т. е. осуществлять саморазвитие системы управления. Хранение, получение необходимой информации, ее передача и обработка осуществляются с помощью быстродействующих и высокопроизводительных технических средств. Информация и информированность являются органичными составляющими функционирования системы управления.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите общие составляющие любой организации.
2. В чем состоит взаимодействие организации с внешней средой? Представьте организацию как открытую и закрытую систему.
3. По каким типам взаимодействия характеризуется система организации? Обоснуйте свой ответ.

ТЕМА 3. ФУНКЦИИ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы:

1. **Функции организации и функции управления**
2. **Общая функция – планирование**
3. **Общая функция – организация**
4. **Общая функция – мотивация**
5. **Общая функция – контроль**

1. Функции организации и функции управления

У любой организации существует определенная цель деятельности, достижение которой требует реализации определенных функций. Если рассматривать коммерческие организации, их целью является обеспечение наиболее высокой прибыльности в долгосрочной перспективе. Соответственно, основные функции таких организаций связаны с реализацией деятельности, которая позволяет получить прибыль. Содержание этих функций обусловлено, в первую очередь, разделением труда. Причем разделение труда можно рассматривать на межорганизационном и внутриорганизационном уровнях.

Если говорить о разделении труда между организациями, то их функции будут связаны с производством того или иного вида продукции или услуг и направлены на удовлетворение соответствующих потребностей общества. Так, функцией предприятия пищевой отрасли будет производство продуктов питания, функцией страховой компании — оказание услуг по защите имущественных интересов и страхованию рисков и т. д.

Разделение труда внутри организации становится причиной возникновения отдельных специализированных функций, скоординированных согласно единой цели деятельности организации. Сюда можно отнести производство, сбыт продукции и прочие функции, которые в свою очередь могут быть разделены на еще более узкие элементы.

В результате разделения труда возник и управленческий труд как отдельный вид деятельности. Первоначально это произошло на крупных производствах, где сложная и масштабная структура организации требовала профессионального управления. Таким образом, появилась должность менеджера — человека, который профессионально занимается управленческой деятельностью.

Система управления в свою очередь базируется на разделении уже самого управленческого труда. Оно может быть вертикальным. В таком случае речь идет об иерархии управления, которая подразумевает четкое разделение власти, прав и ответственности между различными уровнями управления. Уровень управления — это совокупность подразделений или руководителей с примерно аналогичными функциональными правами и обязанностями (например, руководители финансового отдела, службы маркетинга, планово-экономического отдела и т. д.). Разделение труда в рамках одного уровня управления называется горизонтальным (или функциональным).

В контексте процессного подхода управленческую деятельность можно представить в виде иерархии функций управления (рис. 1).

Так, вверху иерархии будут находиться специальные функции управления: управление производством, управление персоналом, управление маркетингом, управление финансами, стратегическое планирование и пр. Это так называемые функциональные процессы управления. На предприятиях данный подход реализуется путем создания определенных функциональных подразделений, которые выполняют свои функции: отдел кадров, планово-экономический отдел, отдел главного механика, отдел маркетинга и пр.



Рис. 1 Система функций управления на предприятии

Далее рассматриваются общие функции менеджмента.

2. Общая функция – планирование

Планирование – это принятие заранее решения о том, что делать, когда и кто это будет делать.

Планирование в широком смысле связано с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде.

В узком смысле планированием является составление специальных документов – планов, определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей.

В планах отражаются прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии в случае чрезвычайных обстоятельств.

Планирование в организации помогает выполнить следующее:

- устранить отрицательный эффект неопределенности;
- сосредоточить внимание на главных задачах;
- добиться эффективного функционирования;
- обеспечить контроль.

Различают следующие принципы планирования:

- непрерывность;
- участие максимального числа сотрудников;
- гибкость;
- экономичность;
- многовариантность и оптимальность;
- координация и интеграция плановой деятельности и др.

В практической деятельности организации существуют различные формы планирования, использующие соответствующие им методы и виды планов.

По срокам выполнения планы принято делить на следующие виды:

- *долгосрочные* (свыше пяти лет), относящиеся в основном к категории планов-целей;
- *среднесрочные* (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ;
- *краткосрочные* (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр.

Разновидностью краткосрочных планов являются *оперативные*, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

В зависимости от содержания конкретной деятельности, необходимой для достижения целей предприятия, выделяют следующие виды планов:

- научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (план НИОКР);
- производства конкретных товаров, услуг или их компонентов (производственный план);
- продаж в объемном и (или) количественном выражении (план сбыта или реализации услуг, товаров);
- выполнения определенных показателей финансовой деятельности (финансовый план);
- материально-технического обеспечения производства (план МТО);
- осуществления инвестиций (план капитальных вложений);
- технического перевооружения и др.

В практике современного менеджмента широкое распространение получило бизнес-планирование.

Бизнес-планом называется экономическая программа эффективного управления предприятием, которая включает конкретные меры по развитию производства и продаже конкурентоспособной продукции, а также выработку эффективной рыночной стратегии.

Выделяют следующие основные виды бизнес-плана:

- является инструментом, с помощью которого можно оценить фактические результаты за определенный период;
- используется для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;
- является инструментом добывания средств.

Типовая структура бизнес-плана включает следующие разделы:

- *резюме* (представляет своего рода уведомление о намерениях предприятия, содержит наиболее яркие моменты проекта);
- *титульный лист* (сведения о фирме, стоимости проекта, потребности в финансировании);
- *вводную часть* (обоснование перспективности проекта, необходимого объема инвестиций);
- *анализ положения дел в отрасли* (динамика продаж, тенденции ценообразования, характеристика конкурентов, потребителей, влияние научно-технических, социальных факторов и т. д.);

- *сущность проекта* (основные цели фирмы, подробное описание изделия, патентная защита, характеристика фирмы, ее степень готовности к реализации проекта, общая стоимость проекта, включающая размеры и график капиталовложений);

- *план по маркетингу* (программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществить в ходе реализации проекта: определение общего объема и ассортимента реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта, направлений совершенствования продукции с учетом прохождения этапов ее жизненного цикла, требований к упаковке, внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта, его стимулирования; планирование рекламной кампании, сервиса, системы маркетингового контроля);

- *производственный план* (определение себестоимости, производственных мощностей, потребностей в сырье, производственных площадях; описание всего технологического процесса, субподрядчиков);

- *организационный план* (описание организационно-правовой формы, организационной структуры управления, характеристика руководящего состава, работа с персоналом, материально-техническая обеспеченность управления, местонахождение предприятия);

- *оценку рисков* (изложение всех возможных проблем, которые могут осложнить реализацию проекта; определение комплекса предупреждающих мер, сценариев поведения в случае наступления неблагоприятных событий);

- *финансовый план* (сводный баланс доходов и расходов, план денежных поступлений и расходов, балансовый план на конец года в его традиционной форме, план по источникам и использованию средств);

- *приложения* (документы, использованные при подготовке основных разделов бизнес-плана).

3. Общая функция – организация

Организация системы управления на предприятии реализуется через функцию организации. *Функция организации* представляет собой совокупность действий управленческого персонала, направленных на создание организационных условий для

обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Функцию организации можно определить как процесс создания организационной структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для реализации целей предприятия. *Организация* как процесс представляет собой функцию по координации многих задач. Существуют следующие аспекты организационного процесса:

- деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;
- делегирование полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации.

Они предоставляются должности, а не лицу, ее занимающему в данный момент. В случае, если человек меняет должность, то он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне управления, определяются рядом факторов (сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем, развитой системой коммуникаций, личными особенностями руководителей и исполнителей, опытом, знаниями и уровнем квалификации, морально-психологическим климатом в организации).

Полномочия можно разделить на следующие две группы:

- линейные полномочия (передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным, дают руководителю узаконенную власть для управления своими подчиненными);
- *аппаратные (штабные) полномочия* (помогают организациям использовать специалистов без нарушения задач консультативного

или обслуживающего характера в рамках деятельности, направленной на достижение поставленных целей).

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решение частных, узкоспециальных проблем, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;
- осуществление подготовительной работы (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящей в большинстве случаев рутинный характер, но, тем не менее, дающей возможность продемонстрировать свои способности;
- присутствие на различных мероприятиях информационного характера, выступление с сообщениями, обмен опытом.

Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды (например, законами и культурными ценностями). Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

Создание конкретной структуры управления, обеспечивающей скоординированную работу персонала по достижению желаемого результата (целей) предприятия, включает два основных организационных процесса.

Во-первых, осуществляется разделение и специализация рабочих заданий по функциональному принципу с учетом их сложности и технологической специфики. Такой процесс называют *функционализацией*.

Во-вторых, проводится деление организации на подразделения соответственно целям и подлежащим выполнению задачам. При этом формализуются и согласуются взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с нижними уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации конкретных задач для достижения целей организации.

Процесс создания организационных условий для реализации целей предприятия включает следующие стадии работы:

1. Детализация целей, которые были сформулированы в процессе планирования, определение конкретных задач для их достижения с учетом специфики и сложности планируемого результата деятельности предприятия. Выполнение этой стадии в рамках функции организации непосредственно связано и практически

выполняется совместно с функцией планирования.

2. Определение всех видов работ, которые необходимо выполнить для решения конкретных задач, направленных на достижение целей предприятия. Данная деятельность также тесно связана с реализацией функции планирования и направлена, прежде всего, на уточнение конкретного содержания выполняемых (запланированных) работ и их специализации.

3. Оценка имеющихся человеческих ресурсов, их идентификация с конкретными видами работ и группирование в организационные формирования по родственным работам, технологиям и квалификационным требованиям к персоналу. Этот процесс направлен на создание конкретных подразделений и организационной схемы их взаимодействия (формирование организационной структуры), которая будет способствовать результативному и эффективному выполнению планируемых работ по достижению целей организации.

4. Определение степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала различных уровней подразделений и предприятия в целом с учетом принятой организационной схемы и структуры управления для достижения желаемого результата (целей).

5. Оформление и утверждение (формализация) организационных схем и структуры, положений по элементам формируемой организационной структуры, должностных инструкций, нормативов и т. д.

Формирование организационной структуры предусматривает принятие решений по следующим ее основным элементам:

- специализации рабочих заданий конкретных видов работ, выполняемых отдельно;
- формированию подразделений;
- установлению связей между ними;
- определению цепи команд и норм управляемости применительно к различным уровням и видам управленческой деятельности;
- установлению уровня централизации и (или) децентрализации управления;
- формализации принятых решений.

Приведенная совокупность решений определяет содержание организационной схемы предприятия, обеспечивающей реализацию его бизнеса и достижение целей.

4. Общая функция – мотивация

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения личных целей и целей организации. Человек испытывает потребность, когда ощущает физиологический или психологический недостаток чего-либо. Потребности можно классифицировать на первичные и вторичные. Первичные по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными (в пище, жилище, воде, воздухе, сне, сексе). Вторичные потребности – это потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности, приобретаемые с опытом.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить по поведению людей, которое определяется как *закон результата*. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и наоборот. Таким образом, менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволили бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа, так как люди и их восприятие различны.

Мотивы деятельности работника бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называются *стимулами*, которые могут быть материальными или нематериальными.

Механизм формирования мотивации включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т. д. Исходным звеном, *первым «полюсом» механизма* является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Реальными формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. *Притязания* представляют собой привычный уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Так, у одного человека первичная потребность в питании может быть

удовлетворена с помощью дешевых бутербродов, у другого же ее нормальное удовлетворение предполагает изысканный обед в дорогом ресторане.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных условиях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации.

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага, способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

Между потребностью и стимулом находится целый ряд звеньев, характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного мотива. На этом этапе цикла стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

В случае предварительного принятия стимула дальнейший его путь как бы раздваивается. Его быстрая актуализация к действиям обеспечивается при наличии соответствующей *установки*, т. е. готовности, предрасположенности человека к определенному поведению в конкретной ситуации с учетом ожидания и прошлого опыта в аналогичных условиях. Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Второй, более длительный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие

потребности, стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включается такое достаточно сложное звено, как рационально-оценочный процесс. Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые *могут появиться в процессе достижения стимула*. На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжении.

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача.

Исходя из вышесказанного можно выделить следующие *поддерживающие и мотивирующие факторы*:

- люди, в большей степени мотивируемые задачей, меньше внимания обращают на комфорт; мотивируются достижением как личных целей, так и целей организации;
- люди, в большей степени мотивируемые окружающей обстановкой, могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта; они ориентированы больше на процесс, чем на задачу.

Если разработанная в организации система мотивации входит в противоречие с поведенческими характеристиками реальных сотрудников, надо либо корректировать систему, либо менять сотрудников.

Удовлетворенность работой – это результат соотношения мотивирующих и поддерживающих факторов.

Поддерживающие факторы – это деньги, условия, инструменты для работы, безопасность и надежность.

К *мотивирующим факторам* относят признание, должностной рост, достижения, ответственность и полномочия работника.

Если обе группы факторов отсутствуют, то работа становится

невыносимой. Присутствие поддерживающих факторов вызывает минимальную неудовлетворенность от работы.

Если присутствуют только мотивирующие факторы, то сотрудник любит работу, но не может себе ее позволить.

Работа приносит максимальную удовлетворенность, если обе группы факторов присутствуют.

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

Существуют различные способы мотивации, основными из которых являются следующие:

- нормативная мотивация, которая заключается в побуждении человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия (убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.);

- принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

- стимулирование, т. е. воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению).

Первые два способа мотивации являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – косвенным, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов (стимулов).

Мотивация трудовой деятельности имеет следующие три *особенности*:

1. Исполнитель является не только важным ресурсом организации. Он имеет, в отличие от материальных факторов производства, свои цели, ценности, представления, ожидания, потребности.

2. Мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. При реализации мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль.

3. Набор и соотношение элементов системы мотивации различных людей существенно отличаются.

И материальные и нематериальные стимулы должны применяться в комплексе на основе рационального сочетания. Только таким способом можно добиться наибольшей эффективности труда работников организации.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа (например, чувство достижения результата, содержательность и значимость работы, самоуважение, дружба и общение, возникающие в процессе работы). К внутренним вознаграждениям относятся потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – это создание соответствующих условий и точная постановка задачи.

К внешним вознаграждениям относятся разнообразные средства экономического и морального воздействия (стимулы), используемые государством, предприятиями, общественными организациями для повышения трудовой активности работников. Внешнее вознаграждение дается организацией (например, заработная плата, продвижение по службе, такие символы служебного статуса и престижа, как кабинет, похвалы, признание).

Для эффективной мотивации деятельности, прежде всего, следует обеспечить сотрудника возможностями выполнить работу, определить рамки его действий, четко сформулировать цели и задачи, создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Поэтому первым требованием к организации мотивации стало обеспечение *единства двух мотивов* – поощрения исполнителей за эффективную деятельность и обеспечение их ответственности за использование возможностей для достижения целей организации. Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников.

5. Общая функция – контроль

Управленческий контроль – это одна из функций, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления

(планирование, организация, руководство и мотивация). В упрощенном понимании контроль – это целенаправленные практические действия, которые позволяют убедиться в правильности чего-либо.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль осуществляют люди через специально созданные для этого структуры, наделенные определенными полномочиями.

Контроль – это властное целенаправленное воздействие одних людей на поведение других для того, чтобы убедиться в правильности чего-либо.

Контроль – это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданными параметрами.

Контроль – это процесс, при помощи которого субъект управления определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

Контроль – важная составляющая управленческого воздействия (сознательного, продуманного, преднамеренного и зафиксированного в соответствующих правовых и других нормативных установлениях, обязательных для исполнения) на людей через специально созданные структуры, институты.

Контроль – неотъемлемая составляющая процесса принятия и реализации управленческих решений (от его начала и до завершения).

Контроль и оперативное информирование (по принципу обратной связи) – составная часть управленческой деятельности, которая помогает исполнять управленческие решения.

В контроле так же, как и в процессе принятия решений, субъект управления наиболее полно и ярко реализует свой властные полномочия. Управляющее воздействие контроля проявляется, прежде всего, в том, что под его влиянием поведение управляемой системы (объекта управления) удерживается или изменяется в рамках заданной цели, требований законов, нормативов, стандартов, регламентов и многих других установлений.

Эффективная система контроля предполагает его определенные цели и задачи. Основными целями контроля являются следующие:

- сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала предприятия;
- своевременная адаптация предприятия к изменениям во внутренней и внешней среде;
- обеспечение эффективного функционирования предприятия, а

также его устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Достижение целей системы контроля обеспечивается реализацией задач, которые заключаются в достижении следующих основных показателей эффективности управления организацией:

- соблюдения законодательства Республики Беларусь и подзаконных актов;
- соответствия деятельности принятому курсу действий и стратегии;
- устойчивости предприятия с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;
- сохранности ресурсов и потенциала предприятия;
- должного уровня полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений;
- безошибочности регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций предприятия;
- соблюдения работниками установленных администрацией требований, норм, правил и процедур.

Эффективно функционирующая система внутреннего контроля в организации позволяет ей своевременно устранять возможные ошибки и нарушения, наиболее быстро адаптироваться к динамичным изменениям окружающей среды.

Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и, тем самым, создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Функция контроля осуществляется с того момента, как создано предприятие и сформулированы его цели и задачи.

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить возможные проблемы, угрозы и риски, скорректировать деятельность предприятия таким образом, чтобы минимизировать их негативное воздействие. Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация должна вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей.

Кроме того, важное значение имеет поддержание в процессе контроля всего положительного в деятельности предприятия и экстраполяция прошлого опыта на будущее. Контроль дает ответ на вопрос, какие именно направления деятельности предприятия наиболее эффективно способствовали достижению им общих целей. Сопоставляя достигнутые результаты с запланированными, руководство получает возможность определить, где предприятие добилось успехов, а где – потерпело неудачу. Определяя успехи и неудачи предприятия, их причины, руководство получает возможность достаточно быстро адаптировать его к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшее продвижение к основополагающим целям.

Еще одной существенной чертой контроля является то, что он органически неотделим от ответственности. Контроль с системой санкций, внешней принудительной регуляцией ответственности выполняет функцию охраны и защиты от своеволия и злоупотреблений.

В связи с этим контроль может быть как позитивным, так и негативным явлением. Негативный контроль сводится лишь к обнаружению нарушений, ошибок и требованию их исправить. Позитивно организованный контроль – это, по сути дела, система контрольной деятельности, направленная на профилактику возможных отклонений от параметров управленческого решения.

Для осуществления контроля необходимо следующее:

- наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
- наличие организационной структуры, так как для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки).

2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).

3. Планирование проверки:

- объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т. д.);
- проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);
- субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);

- методы контроля;
 - объем (полный, сплошной, выборочный) и средства контроля (ручные, автоматические, компьютеризированные);
 - сроки и продолжительность проверок;
 - последовательность, методики и допуски проверок.
4. Определение плановых и фактических значений.
 5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).
 6. Выработка решения, определение его веса.
 7. Документирование решения.
 8. Метапроверка (проверка проверки).
 9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).
 10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение такие критерии, как его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

В управленческом контроле используются следующие типы нормативов: натуральные, затратные, капитальные, доходные, программные, нематериальные, целевые.

В системе управления производством *объектами контроля* являются национальная экономика, отдельные ее отрасли, регионы, министерства, объединения и предприятия. Внутри них объектом контроля могут быть происходящие там процессы или отдельные элементы, которые также относятся к контролируемым объектам.

Характерной чертой объектов контроля в системе управления производством является их сложность. Примерами очень сложных объектов контроля могут служить большое промышленное предприятие, отрасль экономики, экономический регион, территориально-производственный комплекс и др. От сложности объектов зависит выбор методов и средств контроля.

Предметом контроля может быть деятельность организаций и органов управления в целом (общий контроль) и деятельность организаций в отдельных сферах или касающаяся отдельных операций (частный контроль) в соответствии с установленными законами, нормами, правилами, решениями, поручениями, а более конкретно – состояние объекта контроля на определенную дату и в

течение некоторого времени в будущем. Применительно к таким объектам контроля, как организация, требуется знать ее поведение или динамику состояния.

Субъекты контроля так же многочисленны и разнообразны, как и объекты контроля. К ним относятся люди, социальные институты, государство и т. п.

Различают следующие виды контроля, где субъектом выступает человек: операторский, самоконтроль, профессиональный, рабочий, диспетчерский, ревизорский и др. По характеру расположения и взаимоотношений субъекта и объекта контроля, т. е. контролирующих и контролируемых органов, организаций, людей, групп, различают контроль внутренний и внешний, общий или частный, линейный, функциональный или операционный.

Линейный контроль осуществляется директором предприятия, объединения или начальником промышленного объединения по отношению к предприятию, объединению. В первом случае субъект контроля является внутренним, а во втором – внешним. Эти субъекты решают общую задачу контроля – контролируемость состояния и поведения предприятия в целом.

Функциональному контролю подвергается не все состояние предприятия, а только некоторая группа характеристик. Он осуществляется, например, главным экономистом. Операционный контроль – контроль только одной какой-либо характеристики состояния и поведения предприятия (например, соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы).

По времени осуществления выделяют такие виды контроля, как предварительный, текущий, заключительный (рисунок 2).

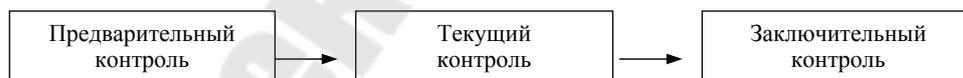


Рис. 2. Время осуществления основных видов контроля

Предварительный контроль носит предупреждающий характер, предшествуя совершению тех или иных событий либо действий, осуществляемых на предприятии. Его целью является предотвращение негативных факторов и незаконных действий.

Данный вид контроля предшествует началу любой деятельности предприятия и включает ряд следующих направлений:

- готовность людей выполнять соответствующую работу по своей профессии, специальности и квалификации;

- состояние и готовность материально-технической базы (средств и предметов труда);
- финансовое обеспечение производственного процесса;
- предварительную оценку возможностей поставок сырья, материалов, энергии, топлива и пр.;
- предварительные прогнозы условий сбыта готовой продукции и др.

Предварительному контролю подлежит техническая документация и разработанная технология на соответствие требованиям стандартов, нормам и нормативам по данному продукту.

Осуществляется также предварительная проверка организационной и управленческой структур, знаний руководящими кадрами миссии, целей и задач, которые предстоит выполнять предприятию, их готовности к работе, состояния долгосрочных, среднесрочных и оперативных планов, планов-графиков, инструкций и пр.

В ходе предварительного контроля выясняются знание непосредственными исполнителями своих обязанностей, условия работы, формы оплаты труда и гарантии социального обеспечения.

Текущий контроль осуществляется повседневно, регулируя деятельность организации в процессе совершения различных операций.

Применяют следующие два вида текущего контроля:

1. *Стратегический*, который предполагает выяснение эффективности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов и резервов. При этом главный акцент делается на вопросы соответствия избранной стратегии и перенацеливание имеющихся средств на стратегически важные участки и направления. В ходе этого вида контроля готовится база стратегических данных, на основе которых могут вноситься соответствующие коррективы в ход производственного процесса.

2. *Оперативный*, который предполагает проверку текущей технической, технологической и хозяйственной деятельности предприятия (выработанных и применяющихся норм и нормативов, норм выработки и временных нормативов, загрузки оборудования, машин, станков и механизмов, запасов сырья и материалов, комплектующих изделий и пр.). Выясняются возможности устранения сверхнормативных запасов, сокращения незавершенного строительства и другие производственные, кадровые и финансовые вопросы.

Последующий (заключительный) контроль состоит в проверке операций после их осуществления. Его целью являются проверка соблюдения законодательства, достоверности данных о полноте, своевременности и эффективности совершаемых операций; ликвидация допущенных нарушений и недостатков.

Суть данного вида контроля заключается в том, чтобы оценить результаты деятельности предприятия в целом или отдельных его подразделений. По его итогам проводится ряд мероприятий планового характера. Назначаются работники, ответственные за ход выполнения замечаний, предложений и распоряжений руководства, намечаются сроки, способы и средства реализации планируемых изменений.

Результаты заключительного контроля способствуют объективной мотивации исполнителей (подразделений и руководителей).

Контроль может быть *частным, общим, внутренним и внешним*. Название этих видов контроля показывает, в каких объемах и кем он осуществляется.

В процедуре контроля существуют такие четко различаемые этапы, как выработка стандартов и критериев, сравнение с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер:

1. *Установление стандартов*. Данный этап отражает близость функций контроля и планирования.

Стандарты – это конкретные цели или процесс, поддающийся измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий, вытекать из процесса планирования. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, отличаются двумя особенностями: наличием временных рамок реализации и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения.

Хороший стандарт системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели. Руководство высшего звена устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

2. *Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами*. Второй этап процесса контроля заключается в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами.

На данном этапе определяется соответствие достигнутых результатов ожиданиям и принимается важное решение о том, насколько допустимо или относительно безопасно обнаруженное отклонение от стандартов. На указанной стадии дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Эта деятельность состоит в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий руководителей и побуждает к принятию адекватных действий.

3. *Корректирующие действия.* После соответствующей оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения (ничего не предпринимать, устранить отклонение или, если это возможно, пересмотреть стандарт).

При линии поведения «ничего не предпринимать» основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов со стандартами, плановыми показателями говорит о том, что установленные цели достигаются, то не возникает необходимости в принятии каких-либо корректирующих действий. Но, несмотря на то, что система контроля говорит о хорошем состоянии дел, необходимо продолжать измерять результаты, продолжая цикл контроля.

При линии поведения «устранить отклонения» проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонений. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Смысл корректировки во всех случаях заключается в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления, организационной структуры, внедрения передовых технологий.

При линии поведения «пересмотр стандартов» не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными. Стандарты подвергаются изменениям с пересмотром планов. Эффективно организованный контроль предусматривает следующее:

- *Соответствие делу.* Нет смысла в контроле, если его инструментарий не дает возможности адекватно отражать, анализировать, сопоставлять фактическое состояние дела с желаемым и необходимым состоянием.
- *Своевременность.* Поздно осуществлять какие-то корректирующие воздействия, если действие уже закончилось.
- *Стратегический характер.* Целесообразно контролировать достижение стратегических, а не промежуточных целей.
- *Ориентацию на результат.* Важно проконтролировать результат выполнения работы, а не момент прихода на рабочее место после обеденного перерыва.
- *Гибкость.* Необходимо корректировать процедуры контроля и набор контролируемых параметров в зависимости от меняющейся ситуации. Если непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным.
- *Простоту.* Усложненные процедуры контроля, как правило, приводят к тому, что тормозится выполнение других управленческих функций. Важно контролировать лишь несколько ключевых показателей, но делать это систематически и эффективно.
- *Экономичность.* Затраты на контроль должны быть соизмеримы с другими видами затрат. Он не должен становиться абсолютно доминирующей функцией управления.

Вопросы для обсуждения

1. На примере конкретного предприятия назовите типичные функции и их основной ресурс.
2. Какая из общих функций управления наиболее значима, на Ваш взгляд, и почему?
3. С какими проблемами сталкиваются отечественные организации при выполнении общих функций управления?

ТЕМА 4 КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вопросы:

1. Личность как объект управления.
2. Социальная группа и групповая динамика.
3. Управление конфликтами.
4. Стили лидерства.

1. Личность как объект управления

Важнейшей предпосылкой обоснования теории управления является представление объектов социально-психологического управления, людей как членов человеческого общества. Это подразумевает, что отдельно взятый человек должен рассматриваться как личность.

Личностью в психологии обозначается системное социальное качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении, характеризующее уровень и качество представленности общественных отношений в индивиде.

Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием черт и особенностей, образующих ее индивидуальность. *Индивидуальность* – это сочетание психологических особенностей человека, составляющих его своеобразие, отличие от других людей. *Индивидуальность* проявляется в чертах темперамента, характера, привычках, преобладающих интересах, качествах познавательных процессов (восприятия, памяти, мышления, воображения), способностях, индивидуальном стиле деятельности и т. д. Нет двух людей с одинаковым сочетанием указанных психологических особенностей – личность человека неповторима в своей индивидуальности.

В индивидуально-психологических различиях между людьми существенное место занимают так называемые динамические особенности психики, т. е. *темперамент*. Имеются в виду прежде всего степень интенсивности психических процессов и состояний, а также та или иная скорость их протекания.

Представление о том, какой у человека темперамент, обычно складывается на основании некоторых характерных для данного лица психологических особенностей. Человека с заметной психической активностью, быстро отзывающегося на окружающие события,

стремящегося к частой смене впечатлений, сравнительно легко переживающего неудачи и неприятности, живого, подвижного с выразительной мимикой и движениями называют *сангвиником*.

Человека невозмутимого, с устойчивыми стремлениями и настроением, с постоянством и глубиной чувств, с равномерностью действий и речи, со слабым внешним выражением душевных состояний называют *флегматиком*.

Человека очень энергичного, способного отдаваться делу с особой страстностью, быстрого и порывистого, склонного к бурным эмоциональным вспышкам и резким сменам настроения, со стремительными движениями называют *холериком*.

Человека впечатлительного, с глубокими переживаниями, легкоранимого, но внешне слабо реагирующего на окружающее, со сдержанными движениями и приглушенностью речи называют *меланхоликом*.

В переводе с греческого слово «характер» обозначает «чеканка», «примета». Действительно, характер – это особые приметы, которые приобретает человек, живя в обществе.

Характер – это совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливая типичные для индивида способы поведения.

Становление характера происходит в условиях включения личности в различные по уровню развития социальные группы (в семье, дружеской компании, трудовом или учебном коллективе, асоциальной ассоциации и т. д.).

Способности – это такие психологические особенности человека, от которых зависит успешность приобретения знаний, умений, навыков, но которые сами к наличию этих знаний, навыков и умений не сводятся. Способности и знания, способности и умения, способности и навыки не тождественны друг другу. По отношению к навыкам, умениям и знаниям способности человека выступают как некоторая возможность. Способности человека являются лишь возможностью приобретения навыков и умений.

Способности – это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления данной деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями, навыками.

Являясь индивидуально-психологическими особенностями, способности не могут быть противопоставлены другим качествам и свойствам личности (качествам ума, особенностям памяти, чертам характера, эмоциональным свойствам и т. д.), но должны быть поставлены с ними в один ряд. Если какое-либо из этих качеств или совокупность их отвечает требованиям деятельности или формируется под влиянием этих требований, то это дает все основания рассматривать данную индивидуально-психологическую особенность личности как способность.

Среди многих качеств личности, составляющих ее индивидуальность, существенное значение имеют *качества интеллекта (ума)*. Они проявляются в особенностях умственной деятельности человека, специфике его умственных способностей. Умственные способности представляют собой совокупность определенных качеств, характеризующих мышление данного человека. К таким качествам ума относятся любознательность, пытливость, глубина мысли, гибкость и подвижность ума, логичность, доказательность, критичность мышления и др.

Под *любознательностью* понимается стремление человека узнать то новое, с чем он встречается в жизни, труде, учебе. Пытливым называют человека, стремящегося узнать какой-либо предмет, событие, разносторонне разобраться в основных, ранее не известных ему явлениях и причинах.

Глубина ума – это качество интеллекта, проявляющееся в способности человека вскрыть суть конкретного явления, его умения установить основные, существенные связи между явлениями и внутри них.

Гибкость и подвижность ума характеризуют способность человека быстро отключиться от старых связей в анализе событий и быстро установить новые отношения и связи, при этом уметь рассмотреть явление, факт с необычной точки зрения.

Логичность – это качество ума, которое характеризует протекание мыслительного процесса и определяется соотношениями анализа (синтеза, четкой направленностью процесса мышления, его последовательностью, соответствием поставленному вопросу, правильным сопоставлением общих и частных проблем).

Доказательность и критичность ума отражают умение человека обосновать свое решение. Мышление человека приобретает доказательность и убедительность тогда, когда он умеет привести для обоснования своего решения неопровержимые аргументы и факты.

Важнейшим элементом социально-психологической структуры личности является *воля*. Воля представляет собой регулирующую сторону сознания, выраженную в способности человека совершать целенаправленные действия и поступки, требующие преодоления трудностей.

Как известно, волевой акт совершается в условиях определенного физического и психологического напряжения, т. е. волевого усилия, которое характеризуется соответствующим количеством энергии, затраченной на выполнение целенаправленного действия или, наоборот, на удержание от него. Как показывают психологические исследования, напряженность волевого усилия личности, его сила и стойкость зависят от мировоззрения, значимости цели, уровня ответственности и силы характера (в том числе типа темперамента).

Уровень развития воли проявляется в таких основных волевых свойствах личности, как *целеустремленность, решительность, настойчивость, выдержка, самостоятельность*.

Целеустремленность – это умение личности ставить и достигать общественно значимые цели. Целеустремленная личность имеет ясные и отчетливые цели в жизни (труде, учебе). Нередко это одержимый в работе человек, работающий по 12–16 часов в сутки (например, знаменитый физик Эдисон считал, что гениальность – это 1 % вдохновения и 99 % «потения»).

Решительность – это умение личности быстро и продуманно выбрать цель и определить способы ее достижения. Решительный человек способен в нужный момент отбросить все колебания и сомнения и твердо остановиться на конкретной цели или выбрать средство ее реализации.

Настойчивость – это волевое свойство личности, которое проявляется в способности длительное время направлять и контролировать поведение в соответствии с намеченной целью. Настойчивый человек не останавливается перед неудачами, не поддается возникшему чувству сомнения, упрекам, а снова и снова мобилизует свои физические и психические силы для выполнения поставленной цели.

Под выдержкой (или самообладанием) понимается волевое свойство личности, которое отражается в способности сдерживать физические и психические проявления (поступки, эмоции), мешающие достижению цели. Выдержка особенно необходима в

сложных, экстремальных условиях, угрожающих здоровью и жизни человека, его чести, достоинству и т. д.

Самостоятельность представляет собой волевое свойство личности, выраженное в умении по собственной инициативе ставить цели, находить средства их достижения. Самостоятельный человек не ждет указаний от других людей, не надеется на подсказку, а сам принимает решения и реализует их на практике.

Следующим элементом социально-психологической структуры, который играет стимулирующую роль в активности личности, являются *эмоции и чувства*. Чувства представляют собой сложные, устойчивые свойства личности, проявляющиеся под влиянием каких-либо воздействий. Переживания личности, отражающие определенные воздействия, являются эмоциями. Эмоции являются психическими процессами, на основе которых образуются чувства как свойства личности.

В психологии различают такие чувства личности, как *моральные (нравственные), интеллектуальные (познавательные), эстетические*.

2. Социальная группа и групповая динамика

Социальная группа – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества.

В сфере бизнеса мы имеем место со средними и малыми социальными группами. Для их идентификации дадим определения, представленные ниже.

Коллектив – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в одной организации.

Группа – малая социальная группа, объединяющая людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. В последующем изложении будем считать, что группа является частью коллектива.

Существенное отличие формальной группы заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия. Существуют следующие типы формальных групп:

♦ *группа руководителя* (команда), состоящая из руководителя предприятия (его подразделения) и непосредственных заместителей и помощников руководителя;

♦ *функциональная группа*, объединяющая руководителя и специалистов функционального подразделения (службы, отдела, бюро, группы);

♦ *производственная группа*, включающая в себя руководителя и рабочих, занятых изготовлением определенного вида деталей (работ) на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок);

♦ *комитет*, представляющий собой группу внутри предприятия, которой делегируются полномочия высшего звена руководства для выполнения какого-либо проекта или задания.

Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей.

Неформальные группы создаются членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т. п. Они имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций.

Выделяются следующие пять признаков вступления людей в неформальные группы:

1. *Принадлежность*. Отражает насущную потребность любого мотивированного человека в удовлетворении потребности в определенной социальной группе (в общении, беседе, симпатиях и др.).

2. *Помощь*. Люди предпочитают обращаться к помощи своих коллег по профессии, опытным сотрудникам.

3. *Защита*. Обычный человек испытывает постоянный пресс со стороны непосредственного руководителя, более старших по возрасту и т. д. Его естественным желанием является объединение с другими людьми, испытывающими подобный дискомфорт, для оказания противодействия.

4. *Общение*. В формальной структуре подчиненный не владеет всей необходимой информацией, так как руководство часто намеренно скрывает ее. Это вынуждает его обращаться к неформальным источникам информации (слухам, сплетням).

5. *Симпатия*. Симпатии и антипатии между людьми в основном

носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывает личностные характеристики взаимодействующих.

Эффективность работы неформальной группы зависит от влияния следующих шести факторов:

1. *Размер группы.* Оптимальная численность группы находится в диапазоне от 3-х до 12-ти человек. При численности членов от 3-х до 5-ти человек персональная ответственность за принятие решений возрастает и члены группы выполняют, как правило, несколько ролей. В группах, имеющих от 8-ми до 12-ти человек, больше высказывается точек зрения и возможных альтернатив принятия решений.

2. *Состав членов.* Для решения многих социальных и производственных проблем предпочтительнее смешанные группы по полу, возрасту, профессии, так как они позволяют рассмотреть проблему с разных точек зрения, проанализировать больше альтернатив ее решения и выработать более качественные решения.

3. *Распределение ролей.* В неформальных группах целесообразно четко распределять роли в группе и выявлять лидера, который примет на себя роль организатора группы.

4. *Психологический климат.* Он в значительной степени определяется личностью лидера, нормами поведения в группе и социальным контролем.

5. *Сплоченность.* Является мерой тяготения членов группы друг к другу и к группе. У сплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше недопонимания, выражено доброжелательное отношение друг к другу, жизненные цели и потребности согласованы друг с другом.

6. *Сопrotивление переменам.* Люди по своей природе консервативны и предпочитают «не менять резко курс корабля». Сопrotивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию группы, сохранению сложившихся норм поведения, общим интересам и положительным эмоциям, уровням доходов и правилам распределения материальных благ между членами группы, удовлетворению сложившихся социальных потребностей.

По мере развития коллективы обычно проходят через определенный ряд последовательных этапов. К ним можно отнести следующие:

1. *Притирка.* На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на

друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все вникнуть. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *Переворот.* Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки, разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения.

3. *Результативность.* Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия, интерес и желание понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются и совершенствуются.

4. *Эффективность.* Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное использование времени и на уточнение задач. На проблемы смотрят реалистично и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретной задачи.

5. *Мастерство.* В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

6. *Старение.* Внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. Длительное время структура, функции, положения, инструкции и методы работы не меняются. Коллективу еще удастся за счет опыта и былого мастерства «держаться на плаву», но по результативности он уже проигрывает более активным группам.

7. *Смерть.* Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места. В процессе реорганизации результативность работы коллектива очень низкая, и лучше этот процесс сократить до минимума («быстрая кончина»).

На отдельных стадиях развития коллектив может вдруг обнаружить, что рост его показателей затормозился. Одним из симптомов появившихся ограничений являются психологические конфликты и невысокие результаты. Наиболее типичные ограничения, с которыми коллективы часто сталкиваются, следующие:

- ♦ несоответствие руководителя и коллектива;
- ♦ неквалифицированные и нежелающие обучаться сотрудники;
- ♦ плохой социально-психологический климат;
- ♦ нечеткость цели и критериев работы;
- ♦ низкая результативность работы коллектива.

Иногда снижение результативности связано с низким уровнем участия членов группы в процессе принятия решения, так как имеет место снижение сопричастности. Разумные методы работы и эффективный процесс принятия решений нужны любому коллективу. Особого внимания заслуживают такие вопросы, как способ принятия решения, сбор и предоставление информации, взаимосвязи внутри и вне коллектива, эффективность распоряжения ресурсами, процесс анализа решений, способ оценки новых задач, критерии измерения эффективности, доля участия в согласовании решений, контроль исполнения решений.

3. Управление конфликтами

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

В самом общем виде причины возникновения конфликтов можно разделить на следующие три группы:

- ♦ возникающие в процессе труда;
- ♦ вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- ♦ обусловленные личностными особенностями сотрудников организации.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними.

Возникновение *внутриличностных конфликтов* обусловлено

противоречием человека с самим собой. Оно может порождаться следующими обстоятельствами:

- ◆ необходимостью выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой степени желателен;
- ◆ несовпадением внешних требований и внутренних позиций;
- ◆ неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворения;
- ◆ влечениями и обязанностями;
- ◆ различного рода интересами и т. п.

Чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия», т. е. конфликт мотивационного характера (мало кто удовлетворен работой; многие не верят в себя, испытывают стрессы, перегрузки или недогрузки на работе, не могут полностью реализовать свой внутренний потенциал), или о «выборе наименьшего зла», т. е. конфликт ролевого характера (проблема выбора одного из нескольких возможных и желаемых вариантов).

Наиболее распространенным является *межличностный конфликт*. В организациях он проявляется чаще всего в виде борьбы руководства за всегда ограниченные ресурсы.

Коммуникационными являются и *конфликты между личностью и группой*. Они в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения.

Межгрупповые конфликты порождаются чаще всего борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния в рамках организации, которая состоит из множества формальных и неформальных групп, имеющих совершенно различные интересы.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на следующие виды:

- ◆ *деловые*, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей;
- ◆ *личные*, затрагивающие неофициальные отношения.

Пока конфликт еще не «созрел», он является *скрытым*, что затрудняет процесс управления им или его разрешения. В противном случае конфликт считается *открытым*. Открытый конфликт находится под контролем руководства, поэтому он менее опасен для организации, в то время как скрытый незаметно подтачивает ее основы, хотя внешне может казаться, что все нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме *интриги*.

По характеру конфликты принято делить следующим образом:

- ♦ *объективные*, связанные с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации;

- ♦ *субъективные*, обусловленные различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми и др.

По своим последствиям конфликты бывают следующие:

- ♦ *конструктивные*, которые предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, а следовательно, могут принести ей большую пользу, способствовать ее развитию; обычно возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы;

- ♦ *деструктивные*, т. е. конфликты, не имеющие под собой реальной почвы, поскольку сначала разрушают систему отношений между людьми, а затем вносят дезорганизацию в ход производственных процессов.

Различают такие методы разрешения конфликта, как структурные и межличностные.

Структурные методы разрешения конфликта направлены, главным образом, на его *предупреждение* и представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

В общем виде структурные методы разрешения конфликта включают следующие четыре основных варианта:

- ♦ разъяснение требований к работе;
- ♦ использование координационных и интеграционных механизмов;

- ♦ установление общеорганизационных комплексных целей;

- ♦ использование системы вознаграждений.

Одним из лучших методов управления, предотвращающих негативные последствия является *своевременное разъяснение* того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в рамках делегированных полномочий и ответственности, четко сформулированной политики и определенных правил поведения в организации.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это *применение координационных и интеграционных механизмов*.

Первый, являясь одним из самых распространенных, представляет собой последовательное применение цепи команд, которая упорядочивает взаимодействие людей в рамках установленной иерархии полномочий.

Для осуществления интеграции как механизма управления конфликтом и, что главное – предупреждения его возникновения можно использовать создание специальных служб, целевых групп и др.

Эффективным тактическим методом преодоления конфликтной ситуации является установление *общеорганизационных комплексных целей*. Важно, чтобы каждый из участников четко понимал свое место и роль в общем процессе.

Метод *вознаграждения*, который можно использовать для оказания прежде всего положительного влияния на поведение людей в том случае, если руководитель видит, что отдельные сотрудники эффективно помогают в достижении общеорганизационных целей и стараются подойти к решению проблем комплексно.

Методы разрешения межличностных конфликтов приведены ниже.

1. *Избегание, уклонение*. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему.

2. *Принуждение (противоборство)*. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применение власти. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера, необходимость заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. *Сглаживание (уступчивость)*. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы.

4. *Компромисс, сотрудничество*. Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так

и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

Выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

5. Решение проблемы. Данная стратегия предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Существуют следующие предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов:

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

4. Стили лидерства

Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть власть и устойчивое объединение людей. Само слово «лидер» в переводе с английского («leader») означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий». Лидерство может рассматриваться как разновидность власти, осуществляемой одним или несколькими индивидами, управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений (руководящая должность) и как влияние на других людей.

Эффективный менеджер необязательно должен быть и эффективным лидером.

Лидерство – это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей. Несмотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке при наличии общности исходных позиций различных авторов лидерство характеризуется неоднозначно. Можно выделить следующие основные подходы к его трактовке:

1. *Лидерство – это разновидность власти*, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц. Лидерство – это власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами.

2. *Лидерство есть управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность*. Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей), и дает человеку статус лидера. Иными словами, лидерство – это положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов.

3. *Лидерство – это влияние на других людей*, однако не любое, а такое, которое отвечает следующим условиям:

- ♦ *во-первых*, влияние должно быть постоянным. К лидерам нельзя причислять людей, оказывающих хотя и большое, но разовое, кратковременное воздействие на членов группы (например, террориста, захватившего экипаж самолета);

- ♦ *во-вторых*, руководящее воздействие лидера должно осуществляться на всю группу (организацию). Известно, что внутри любого крупного объединения существует несколько или даже множество центров локального влияния. Причем постоянному влиянию со стороны членов группы подвергается и сам лидер. Особенностью лидера является широта влияния, его распространение на всю группу;

- ♦ *в-третьих*, лидер должен иметь явный приоритет во влиянии. Отношения лидера и ведомых отличают асимметричность,

неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия от лидера к членам группы;

♦ *в-четвертых*, влияние лидера, особенно организационного, должно опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы признание правомерности руководства. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, – это не лидер, как не является лидером, например, тюремный надзиратель. Следует отметить, что не все авторы считают несовместимым лидерство и постоянное насилие. Отдельные ученые допускают использование принуждения.

4. *Лидерство – это неформальное влияние*. Оно отличается от руководства, которое предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений «господство–подчинение».

5. *Лидер – это символ общности и образец поведения группы*. Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

Руководство – это феномен, имеющий место в системе формальных (или, как еще говорят, официальных) отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений. Причем роль руководителя заранее определена «на табло» социальной организации с определением круга функций. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет. Руководство является социальным по своей сущности феноменом, а лидерство – психологическим.

Различают следующие виды лидерства:

♦ *формальное лидерство*, которое рассматривается как приоритетное влияние определенного лица на членов организации, закрепленное в ее нормах и правилах и основывающееся на руководящем положении в общественной иерархии, месте в ролевых структурах, связанных с обладанием властью и ресурсами;

♦ *неформальное лидерство*, которое интерпретируется как субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны членов группы. Оно основывается на авторитете, приобретенном в результате обладания определенными личными качествами.

Оба аспекта (формальный и неформальный) характеризуют эффективное руководство. Эффективность лидерства определяется уровнем его взаимоотношений с последователями. Эффективный

менеджер не обязательно должен быть и эффективным лидером.

Под *стилем управления* понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. В связи с этим можно выделить одномерные,

т. е. обусловленные одним каким-то фактором, и многомерные, т. е. учитывающие два и более обстоятельств при построении взаимоотношений «руководитель – подчиненный», стили управления.

К *одномерным стилям управления* относятся авторитарный (или директивный), демократический и либерально-попустительский стили управления (таблица 2).

Предпосылки построения различных одномерных стилей управления содержатся в теориях «X» и «V» Дугласа Мак-Грегора. Так, согласно теории «X» люди изначально ленивы и при первой же возможности избегают работы.

По теории «V» люди готовы брать на себя ответственность за дело, более того, даже стремятся к ней. Если их приобщить к целям фирмы, они охотно включаются в процесс самоуправления и самоконтроля, а также в творчество.

Таблица 2

Краткая характеристика одномерных стилей управления

Параметры действий руководителя по отношению к подчиненным	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Метод принятия решения	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указания от руководителей или решение совещания
Способ доведения решений до исполнителя	Приказывает, командует	Предлагает, просит	Упрашивает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Проявляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных

Параметры действий руководителя по отношению к подчиненным	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам знаний	«Все знает и умеет», редко повышает квалификацию	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет это среди подчиненных
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Жесткий, диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец жесткой дисциплины и строгого распорядка	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям
Отношения к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом воздействия	Использует различные методы вознаграждения и наказания	Чаще использует вознаграждение

Многомерные стили управления представляют собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых *независим от других*. Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, какие методы и способы воздействия на подчиненных необходимо применять для достижения эффективности в каждой конкретной ситуации.

Первоначально сложилась идея двумерного стиля управления, основывающегося на двух подходах: первый – ориентируется на создании в коллективе благоприятного климата и налаживании человеческих отношений, второй – на создании надлежащих организационно-технических условий, при которых человек сможет наиболее полно реализовать свои потенциальные возможности. В начале 60-х гг. была разработана теория ГРИД и ее сущность.

Стиль управления, ориентированный на будущее, предполагает использование в исследованиях четырех факторов, причем каждый из них разделяют не на 9, а только на 3 степени оценки (1-я – низкая интенсивность действия; 2-я – средняя; 3-я – высокая интенсивность действия).

Каждый фактор рассматривается как независимое слагаемое стиля. При двухфакторном анализе мы комбинировали только экстремальные варианты стилей. При четырех факторах мы получим то же число стилей, что и при девятибалльной шкале и двух факторах ($9^2 = 81$, или $3^4 = 81$ стиль).

Четырехфакторный анализ позволяет вводить для каждого из факторов значительное число переменных. Но вначале определяют сами факторы в конкретных ситуациях.

В параметры можно вводить такие лидерские качества, как коммуникабельность, создание творческого настроения, отношение к подчиненному как к равному партнеру, проявление отрицательных эмоций при сотрудничестве и т. д., указывая в скобках для каждого значения знаки (–) или (+), определяющие значимость переменных.

Многофакторный анализ лидерства предполагает использование эмпирических исследований, на основании которых можно сделать вывод о наличии успешных и безуспешных управленческих стилей. Приведем один из результатов таких исследований.

Исследования проводились с помощью многофакторного анализа методом профилей оценок. В частности, ученый из США Р. Лайкерт установил профили лидерства применительно к семи факторам и к уровню их проявления (табл. 3).

Таблица 3

Профиль лидерства в случае сопричастного (коллегиального) руководства

Факторы	Уровень проявления факторов				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1. Сила мотивации					•
2. Сила коммуникаций					•
3. Сила взаимодействия	•				
4. Формирование решения				•	
5. Постановка цели или указание		•			
6. Контроль (ориентация)		•			
7. Результат (ориентация)				•	

Лайкерт выделил следующие четыре типичных стиля лидерства:

1) *эксплуататорско-авторитарный* (основа – угроза наказания);

- 2) *благосклонно-авторитарный* (основа – вознаграждения);
- 3) *консультативный* (основа – личные отношения);
- 4) *основанный на сопричастности* (основа – групповые отношения).

Исследования ученого показали, что самыми эффективными лидерами низших ступеней управления становятся те, кто уделяют внимание, прежде всего, личным проблемам своих подчиненных и создают отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно распределяют сотрудников по группам и ставят перед ними усложненные задачи.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте механизм формирования организационной культуры на примере конкретного предприятия.
2. Определите основные проблемы в формировании лидерства в организационной культуре предприятия.
3. Каким образом, по Вашему мнению, следует учитывать определенный стиль управления при принятии решений?

ТЕМА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы:

- 1. Организационные методы управления.**
- 2. Методы распорядительного воздействия.**
- 3. Дисциплинарные воздействия и взыскания.**
- 4. Экономические методы управления.**
- 5. Социальные методы управления.**
- 6. Психологические методы менеджмента.**

1. Организационные методы управления

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организационных целей.

Организационно-распорядительные методы занимают особое место в системе менеджмента, так как они создают необходимые условия функционирования организации.

Организационное воздействие обеспечивает взаимодействие всех элементов системы управления, оно может быть направлено на управляющую и управляемую подсистемы. На *управляющей*

подсистеме обеспечивается четкое определение функций, прав и ответственности подразделений и должностных лиц, совершенствование стиля и метода работы. В *управляемой подсистеме* оно обеспечивает улучшение организации труда, эффективное использование производственных и торговых площадей.

В организациях и на предприятиях организационное воздействие на объект управления обеспечивает следующие условия:

- ♦ совершенствование технологий торгово-хозяйственной деятельности, разработку организационных и технологических нормативов и инструкций;
- ♦ рационализацию труда, определение методов и приемов наилучшего выполнения отдельных видов труда, совершенствование форм разделения и кооперирования труда;
- ♦ комплексную механизацию и автоматизацию торгово-технологических процессов.

Виды организационного воздействия приведены ниже.

Организационное регламентирование – это установление правил, определяющих порядок хозяйственной и организационно-массовой деятельности организаций. Оно базируется на использовании правовых норм и положений. Можно выделить следующие организационные регламентирующие положения:

- ♦ положения общеорганизационного характера, устанавливающие организационную способность и порядок функционирования социально-экономической системы в целом (уставы кооперативных организаций, положения о предприятиях);
- ♦ положения, определяющие внутриорганизационный порядок работы, организационный статус различных звеньев, их задачи, функции, полномочия (положения о структурных подразделениях и службах и т. д.);
- ♦ типовые структуры, определяющие ведущие черты построения внутренних организационных основ (организационные структуры);
- ♦ должностное регламентирование, осуществляемое посредством должностных инструкций, которые устанавливают перечень основных должностей и требования к их замещению.

Организационное нормирование устанавливает порядок выполнения той или иной функции, задачи, обязанности, определяет допустимые границы деятельности. Основу организационного нормирования составляют общегосударственные и отраслевые

стандарты, технические условия, методический материал. К ним относят следующее:

- ♦ трудовые нормы и нормативы (тарифные сетки, ставки, коэффициенты);
- ♦ финансовые и кредитные нормативы (нормативы собственных и оборотных средств, товарные запасы);
- ♦ стоимостные нормативы (прейскуранты, инструкции);
- ♦ нормативы хозяйственной и управленческой деятельности (нормы управляемости, естественной убыли и т. д.).

Важную роль для руководителей играют нормативы, определяющие порядок деятельности, взаимодействие и взаимоотношения структурных подразделений, отдельных работников (правила внутреннего распорядка; оформление найма, перевода; увольнение; командировки).

В системе любой организации организационные нормативы определяются нормами управляемости, информационными, техническими и технологическими картами, картами организации труда. Они дают возможность обеспечить комплексный подход к анализу управленческого труда и одновременно осуществлять проектирование трудовых процессов. Такие карты целесообразно разрабатывать для руководителей каждого уровня.

Сущность организационного инструктирования – разъяснение работникам целей, условий и методов выполнения возложенных на них задач и отдельных поручений. Эту роль выполняют организационно-инструкторские отделы или инструкторы, а также линейные руководители.

К их функциям относятся следующие:

- ♦ инструктирование работников нижестоящих структурных подразделений;
- ♦ организационная помощь в выполнении работ;
- ♦ помощь в организации и функционировании органов общественного контроля.

2. Методы распорядительного воздействия

Распорядительство – исходящее от руководителя или распорядительного органа задание подчиненному, предписывающее выполнение либо невыполнение определенных действий в определенных условиях.

Руководитель определяет конкретного исполнителя, сроки исполнения, объем работ, систему стимулирования и ответственности.

Методам распорядительного воздействия присущи следующие две особенности: они имеют разовый директивный характер и всегда направлены от субъекта к объекту управления.

По содержанию акты распорядительного воздействия могут быть обязывающими, закрепительными, а также порождать различные правовые отношения и юридические последствия.

Приказ – письменная или устная команда линейному руководителю или подчиненному.

Он должен содержать ссылку на основание для его издания, лаконичное однозначное толкование сути вопросов, адресность конкретного исполнителя, сроки исполнения, ресурсное обеспечение и форму, срок контроля. Приказ не должен противоречить нормам права.

Распоряжение – управленческая команда, направленная на решение частных вопросов деятельности отдельных структурных подразделений.

Кроме линейных руководителей право издавать распоряжения имеет его заместитель, также функциональные руководители в пределах своей компетенции.

Указание – это способ ежедневной реализации распорядительного воздействия.

Оно дается линейными и функциональными руководителями, ответственными исполнителями в установленной форме и содержащее разъяснения по выполнению какого-либо вида деятельности.

Резолюция – метод воздействия, выражающий реакцию руководителя на содержание того или иного документа.

Важнейшим реквизитом резолюции является срок исполнения работ. Он должен быть реальным и включать в себя время на прохождение документа от руководителя к подчиненному.

3. Дисциплинарные воздействия и взыскания

Дисциплина – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь, иными законами, коллективным

договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: *замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.*

Правомерность, обоснованность и целесообразность применения мер дисциплинарного воздействия обеспечиваются соблюдением следующих законодательных требований:

- ♦ дисциплинарная ответственность применяется только по факту совершения дисциплинарного проступка согласно перечню дисциплинарных взысканий, который является исчерпывающим и не подлежит расширенному толкованию;

- ♦ налагать дисциплинарные взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью по закону;

- ♦ наложению взыскания должно предшествовать письменное объяснение провинившегося, а в случае отказа от письменного объяснения должен быть составлен соответствующий акт;

- ♦ дисциплинарное взыскание применяется непосредственно после обнаружения поступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни или пребывания провинившегося в отпуске, а также не позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – не позднее двух лет со дня его совершения;

- ♦ за каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание;

- ♦ дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудника под расписку в трехдневный срок и в необходимых случаях доводится до сведения всего персонала организации;

- ♦ действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения, если работник не был подвергнут за это время новому взысканию, а также может быть

снято досрочно при положительном поведении сотрудника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права.

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено законом.

Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если заработок не был получен в результате следующего:

- ♦ незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;
- ♦ отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров о восстановлении работника на прежней работе;
- ♦ задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения сотрудника.

В случае причинения по вине работодателя ущерба имуществу работника, работодатель обязан возместить причиненный ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент возмещения ущерба.

При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с денежной компенсацией. Конкретный размер выплачиваемой работнику денежной компенсации определяется трудовым и коллективным договорами.

Причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя моральный вред возмещается работнику в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора.

Работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб, в понимание которого не входят недополученные доходы (упущенная выгода). Под прямым

действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества. Работник несет материальную ответственность как за прямой действительный ущерб, нанесенный работодателю, так и за ущерб, возникающий у работодателя в результате возмещения им иным лицам ущерба, нанесенного по вине работника.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возместить причиненный ущерб в полном объеме и возникает в следующих случаях:

- ♦ когда на работника законодательно возложена материальная ответственность в полном объеме за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;

- ♦ недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных по разовому документу;

- ♦ умышленного причинения ущерба;

- ♦ причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;

- ♦ причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;

- ♦ разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (служебную, коммерческую или иную), если это предусмотрено законом;

- ♦ причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

Материальная ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с руководителем организации, заместителем руководителя, главным бухгалтером, а с иными работниками – отдельными письменными договорами. Письменные договоры о полной материальной ответственности (индивидуальной или коллективной) заключаются с работниками, достигшими возраста восемнадцати лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество работодателя.

Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день

причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества. До принятия решения о возмещении ущерба конкретными работниками работодатель обязан провести проверку размера причиненного ущерба и причин его возникновения. Для этого работодатель вправе создать комиссию с участием соответствующих специалистов. Работник обязан дать объяснение в письменной форме причин возникновения ущерба.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях. Перечень административных правонарушений со стороны физических и юридических лиц установлен данным документом. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Руководители и другие работники организаций, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица.

За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:

- ♦ *предупреждение* (мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица);
- ♦ *административный штраф* (денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной размеру базовой величины оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате);
- ♦ *возмездное изъятие орудия совершения административного правонарушения*;
- ♦ *конфискация орудия совершения или предмета административного правонарушения*;
- ♦ *лишение специального права* (например, управления транспортным средством);

- ♦ *административный арест*;
- ♦ *дисквалификация* (лишение физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом (дисквалификация устанавливается на срок от шести месяцев до трех лет)).

Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях. Меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступления. Наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность. К ним можно отнести следующие случаи:

- ♦ превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику);
- ♦ самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог);
- ♦ нарушения законов о труде (увольнение беременной женщины или кормящей матери, похищение или подделка документов).

4. Экономические методы управления

Экономические методы управления – это совокупность мер, средств, инструментов, обеспечивающих рациональное использование экономических законов хозяйственной деятельности, основывающихся на деятельности экономических факторов рыночной экономики.

Выделяют следующие экономические методы:

- ♦ планирование;
- ♦ хозяйственный или коммерческий расчет;
- ♦ система ценообразования;
- ♦ финансово кредитные рычаги и стимулы;
- ♦ средства и методы материального стимулирования;
- ♦ система налогообложения и т. д.

Воздействие их на производство и коллектив работников может быть прямым или опосредованным через экономические стимулы. Различают следующие три группы экономических интересов:

- ♦ *общенародные* (направлены на рост и совершенствование общественного производства, повышение благосостояния трудящихся);
- ♦ *коллективные* (выражаются в совершенствовании и росте производства конкретных предприятий, росте вознаграждения работников);
- ♦ *личные* (сводятся к увеличению вклада каждого работника с целью более высокого материального вознаграждения).

Различают также методы прямого и косвенного управления.

К методам прямого планового управления относят налогообложение, директивные стоимостные рычаги.

К методам косвенного управления относят хозяйственный расчет, материальное стимулирование.

Для эффективного использования экономических методов необходимы следующие условия:

- ♦ должна быть обеспечена «отзывчивость» объекта управления на экономические методы и рычаги;
- ♦ должна быть обеспечена хозяйственная самостоятельность субъекта хозяйствования или обособленного структурного подразделения;
- ♦ экономические методы должны способствовать выявлению новых возможных резервов и обновлению организации в условиях рыночных отношений.

Применение экономических методов управления необходимо постоянно изменять, в частности – регулировать систему материального стимулирования с учетом экономических интересов и приводить ее в соответствие с основными целями деятельности организации.

Любое предприятие имеет четко разработанные цели и стратегии, которые отражаются в планах. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между спросом и предложением, регулирует отношения товаропроизводителей и потребителей. Следовательно, для достижения целей предприятию необходимо определить критерии эффективности его деятельности в виде конкретных показателей.

Хозяйственный расчет – один из методов ведения хозяйствования. Основан на соизмерении затрат на производство с

результатом хозяйственной деятельности. Предприятие должно в полном объеме покрывать существующие расходы за счет получаемой прибыли. Хозяйственный расчет позволяет заинтересовать работников в конечном результате труда.

Выделяются следующие его основные принципы:

- ◆ самофинансирование;
- ◆ самоокупаемость;
- ◆ хозяйственная самостоятельность;
- ◆ рентабельность;
- ◆ контроль рублем.

Стимулирование является основным мотивом в трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при нормированной продолжительности рабочего дня. Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессии, сверхнормативную работу и т. д. При этом напрямую должны быть связаны результаты труда каждого подразделения и работника с прибылью. Для этого используются следующие системы оплаты труда:

- ◆ сдельная;
- ◆ повременная;
- ◆ сдельно-премиальная;
- ◆ повременно-премиальная.

Они позволяют руководителям формировать материальные и духовные потребности работников.

Рыночное ценообразование является регулятором товарно-денежных отношений и главным инструментом соизмерения доходов, расходов, цены, себестоимости продукции. Стоимость товара отражает общественно необходимые затраты труда на производство. Если цены завышены, товар не продается, если занижены, то товар приносит убытки предприятию.

Налоговая система является важным экономическим механизмом пополнения бюджета государства путем взимания налогов с предприятий и граждан. Она задается государством, существует вне предприятия и оказывает непосредственное воздействие на персонал.

К наиболее значимым налогам относятся подоходный налог, налог на добавленную стоимость, налог на прибыль.

Коммерческий расчет объединяет в себе функции управления и экономические рычаги (методы и инструменты), направленные на соизмерение затрат и результатов деятельности предприятия для обеспечения экономической целесообразности конкретной предпринимательской деятельности (конкретного бизнеса) и предприятия в целом.

Целью коммерческого расчета является определение совокупности управленческих действий для получения предприятием устойчивой прибыли и других выгод при реализации конкретной хозяйственной деятельности.

Различают следующие виды коммерческого расчета:

- ◆ коммерческий;
- ◆ внутрифирменный расчет.

Управление хозяйственной деятельностью предприятия должно обеспечивать сокращение издержек на всех этапах производственно-сбытовой деятельности в тесной взаимосвязи с механизмом внутрифирменного расчета. Коммерческий и внутрифирменный расчеты, в свою очередь, взаимосвязаны с конкретными методами и механизмами ценообразования, а также с обеспечением конкурентоспособности продукции.

Экономический механизм хозяйствования включает конкретные рычаги, методы и инструменты разработки и эффективной реализации следующего:

- ◆ целей предприятия и его структурных образований (производственных отделений, филиалов, дочерних компаний);
- ◆ конкретных задач подразделений, направленных на достижение их целей и целей предприятия в целом;
- ◆ политики предприятия по важнейшим направлениям деятельности, включая:
 - обеспечение эффективности (рентабельности) производства;
 - развитие инвестиционной деятельности, эффективное распределение (использование) капиталовложений и размещение производства;
 - финансирование хозяйственной деятельности и использование финансовых (в том числе кредитных) ресурсов;
 - развитие и внедрение передовых технологий и инноваций в производство;
 - кадровую политику (политику использования и развития персонала, а также форм и методов мотивации к производительному труду);

- политику ценообразования;
- техническую политику и другие направления деятельности предприятия, обеспечивающие желаемый результат;
- ♦ политику оптимального (рационального) сочетания централизованных и децентрализованных методов управления промышленным предприятием, его производственными отделениями и другими структурными образованиями.

Важнейшими экономическими механизмами, реализуемыми централизованно с помощью рычагов и методов коммерческого расчета, являются следующие:

- ♦ глобальная политика и инструменты ее реализации в области ценообразования и оптимизации издержек производства (в том числе сокращение издержек на всех его этапах), обеспечивающие конкурентную позицию предприятия на рынке и получение устойчивой прибыли;
- ♦ организация условий устойчивого финансирования (с учетом кредитования) производственной деятельности и развития предприятия.

Существуют различные способы и формы использования моделей (экономических рычагов и методов) коммерческого расчета. В каждом конкретном случае использование тех или иных моделей диктуется поставленной задачей.

Конкретные механизмы коммерческого расчета для обеспечения эффективного управления целей и стратегий формируются на высшем уровне управления предприятия.

На реализацию принципов и выбор конкретных средств и методов коммерческого расчета оказывает влияние ряд специфических особенностей. Эта специфика зависит от вида деятельности, характера выпускаемой продукции (предоставляемых услуг) и степени разделения труда в рамках предприятия, корпорации.

5. Социальные методы управления

Психология управления – наука, которая продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива.

Психологические законы управленческой деятельности приведены ниже.

1. *Закон неопределенности отклика.* Другая его формулировка – закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации.

2. *Закон неадекватности отображения человека человеком.* Суть данного закона состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека. Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми.

Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т. п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

3. *Закон неадекватности самооценки.* Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного), и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

4. *Закон расщепления смысла управленческой информации.* Любая управленческая информация (директивы, постановления,

приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передаче управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

5. *Закон самосохранения.* Смысл данного закона состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

6. *Закон компенсации.* При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Кроме того, выделяют следующие три принципа подхода к человеку как объекту познания:

- ♦ принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»);
- ♦ принцип развития («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»);
- ♦ принцип неисчерпаемости («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

Социальные интересы – осознанные потребности, реальные причины действий, событий, свершений, стоящие за непосредственными внутренними побуждениями (мотивами, помыслами, идеями и т. д.) участвующих в этих действиях

индивидов, социальных групп, классов. Различие интересов социальных субъектов обусловлены различиями их положения и роли в системе социально-экономических отношений, в социально-трудовой сфере, в том числе на рынке труда. В системе интересов ведущая, решающая роль, в конечном счете, принадлежит экономическим и политическим интересам.

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Объектом воздействия является группа людей и отдельные личности.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и связать процесс мотивации с конечным результатом.

Социальные методы управления приведены ниже.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей, критериев, разрабатывает социальные программы (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье и т. д.), плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Развитие социального планирования последует после преодоления экономического кризиса.

Социологические методы исследования предоставляют данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала. Позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

К ним относят следующие методы:

- ♦ *анкетирование* (позволяет собрать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет);

- ♦ *интервьюирование* (предполагает подготовку до беседы сценария или программы и в ходе диалога получение необходимой информации);

- ♦ *социометрический метод* (используется для анализа деловых и дружеских отношений в коллективе);

- ♦ *метод наблюдения* (позволяет выявить качества сотрудников, которые обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или в кризисных жизненных ситуациях);

- ♦ *собеседование* (используется при деловых переговорах, приеме на работу и т. д.).

Социальное нормирование включает кодекс рабочей чести, правила производственного этикета.

Воспитательные методы включают пропаганду и агитацию, воспитание и убеждение трудящихся, контроль за деятельностью администрации, привлечение трудящихся к управлению.

Социальное регулирование представлено коллективным договором между администрацией и трудовым коллективом, взаимными обязательствами; системой отбора, распределения и очередности удовлетворения коллективных потребностей и интересов.

Активизация социального почина и новаторства включает конкурс на лучшего по профессии, почин и новаторство, критику и самокритику.

Социальная преемственность включает посвящение в рабочие, праздники трудовой славы, чествование ветеранов, торжественное собрание.

Моральное стимулирование включает награждение коллективов почетными грамотами, присвоение почетных званий, орденов и медалей (коллективное стимулирование), благодарности, грамоты, медали, ордена (личное стимулирование).

Соревнования – это форма общественных отношений, характеризующая стремление людей к успеху, первенству, достижению, самоутверждению. Результатами соревнований становятся новые открытия, изобретения, достижения и т. д.

6. Психологические методы менеджмента

Психология – это наука о психике и закономерностях ее проявления, развития в процессе деятельности человека.

Психологические методы управления основаны на использовании индивидуальных свойств личности, особенностей психики и способностей. Они направлены на конкретного работника и строго индивидуальны.

Психологическое планирование представляет собой новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива.

Оно предполагает постановку цели развития критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования, психологического климата. К основным результатам психологического планирования относят следующие:

- ♦ формирование подразделений или команд на основе психологической совместимости личности;

- ◆ комфортный психологический климат в коллективе;
- ◆ формирование личной мотивации, исходя из философии предприятия;
- ◆ минимизацию конфликтов;
- ◆ планирование карьеры на основе личных целей работника;
- ◆ рост интеллектуальных способностей;
- ◆ формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Формирование и развитие трудового коллектива комплектования малых групп дают возможность определить оптимальное количественное соотношение с учетом психологической совместимости.

Гуманизация отношений в трудовом коллективе и гуманизация труда включает стиль руководства, культуру управления, психологическое воздействие света, музыки, исключение монотонности труда.

Профессиональный отбор и обучение направлены на то, чтобы психологические характеристики человека соответствовали выполняемой работе. В рамках данных методов определяются психические характеристики, которые приведены ниже.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека, его общую направленность, выполнение определенных видов работ и бывают следующие:

- ◆ *организаторский* (ярко выражено стремление к руководству и лидерству);
- ◆ *аналитический* (ориентирован на выполнение работ с большим удельным весом логики и анализа);
- ◆ *инженерный* (характеризуется склонностью к выполнению расчетов, чертежей, конструированию, программированию);
- ◆ *творческий* (преобладает образно художественное восприятие мира);
- ◆ *интуитивный* (для него внешняя обстановка играет доминирующее значение).

Темперамент служит для определения и назначения места каждого работника, распределения управленческих задач, психологических приемов работы с конкретным человеком.

Существуют такие типы темперамента, как холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик.

Черты характера определяют направленность мира человека и

уровень потребности в общении (экстраверт, интроверт).

Направленность личности рассматривается с точки зрения мотивов, потребностей, интересов.

Интеллектуальные способности характеризуют возможность понимания, мышления, сознания человека, а также уровень интеллекта (высший, средний, низкий).

Методы познания – инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию, готовит проекты решений. К ним относят анализ, синтез, индукцию, дедукцию.

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образов поведения исторических личностей, крупных новаторов, руководителей.

Выделяют следующие виды психологических образов:

- ♦ *художественные образы* (для эстетического и культурного восприятия);
- ♦ *графические* (используются в инженерной технике);
- ♦ *визуальные* (позволяют определить узнаваемость личности);
- ♦ *психологические* (являются индивидуальной формой отражения предметов и явлений, материального мира в сознании людей).

Управление поведением работников и психологического побуждения к деятельности включает такие способы психологического воздействия, как внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, порицание, обманутое ожидание, комплименты, намек, личный пример, конкретная помощь руководителя и др.

Вопросы для обсуждения

1. Какие инструменты (подходы), используемые в экономических методах управления Вы считаете наиболее значимыми? Обоснуйте свой ответ.

2. Как, на Ваш взгляд, может быть повышена эффективность использования психологических методов управления в деятельности отечественных организаций?

3. Насколько приемлемо постоянное использование дисциплинарных методов воздействия и взыскания в эффективном менеджменте? Обоснуйте свой ответ.

ТЕМА 6 ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Вопросы:

1. Сущность инновационного менеджмента.
2. Инновационный процесс: этапы, виды, фазы инновационного цикла.
3. Стратегии управления изменениями.

1. Сущность инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент – управленческая деятельность, ориентированная на получение в производстве нового положительного качества различного свойства (продуктового, технологического, информационного, организационного, собственно управленческого и др.) в результате разработки и реализации неординарных управленческих решений.

Инновационный процесс трактуется как система взаимосвязанных этапов, стадий, действий, процессов, воспроизводящих новое знание, трансформирующееся в результате активности хозяйствующих субъектов и экономических институтов в новую продукцию, услугу, форму организации и управления, и обладающих новизной, практическое применение которых в процессе их коммерциализации приносит прибыль и удовлетворяет новые общественные потребности. Таким образом, инновационный процесс следует понимать как разработку новшеств, их материализацию, распространение и использование на рынке в виде технологий, продуктов, услуг.

Инновационный менеджмент в системе наук об управлении, подобно любой другой науке, отличается прежде всего своим предметом и методами.

Предметом инновационного менеджмента как науки является процесс управления изменениями в технологическом базисе труда и производства и связанных с ними процессах обмена и потребления, в системе экономических и социальных институтов, обеспечивающих внедрение и продвижение инноваций на рынок.

Инновационный менеджмент охватывает все содержание процессов управления инновациями в организации (предприятии, фирме) или любой другой локализованной организационно-экономической системе (отрасли, производственном кластере,

территориально-производственном комплексе, свободной экономической зоне и т. п.).

Развернутое определение инновационной деятельности как объекта менеджмента включает два основных аспекта:

* во-первых, это процесс поступательного развития науки и техники на основе объективных экономических законов, обусловленный необходимостью постоянного совершенствования производства в результате повышения уровня общественных потребностей. Он предполагает обновление производственной базы путем создания, распространения и практического использования новых научных знаний в хозяйственной практике, направленное на решение проблем комплексного социально-экономического развития общества;

* во-вторых, это использование комплекса элементов, составляющих инновационный потенциал производства. Здесь рассматриваются процессы и явления в области эксплуатации высококвалифицированных научных и производственных кадров, выполняющих работы опытного характера на базе широкого использования существующего производственного потенциала, управленческого персонала, а также меры организационного, социального, экономического, правового плана, обеспечивающие реальную заинтересованность работников различных категорий в масштабах и результатах инновационной деятельности в организации.

В структуру основных компонентов инновационного процесса как объекта управления входят:

– результаты законченных исследований, опытно-конструкторских работ и иных научно-технических видов деятельности, выступающих в форме открытий, рационализаторских предложений, методик, инструментальных средств, маркетинговых технологий и т. п.;

– результаты трансформации научно-технической разработки в новый или усовершенствованный продукт и услугу, реализуемые на рынке;

– инфраструктура коммерциализации инноваций (внедренческие фирмы, венчурные фонды, технопарки, бизнес-инкубаторы, страховые фонды и т. п.);

– результаты диффузии инноваций – распространение их в смежных отраслях производства и услуг, массовое освоение инноваций в отраслях производства и социальной сфере.

Основная задача инновационного менеджмента - управление инновационными процессами на любом уровне посредством их качественного и количественного изменения в результате применения адекватных методов организации и управления, обеспечивающих единство науки, техники, производства и потребления, т.е. удовлетворение общественных потребностей в инновационном продукте.

Кроме этого одной из важнейших задач инновационного менеджмента является формирование среды, которая бы воспроизводила и осуществляла целенаправленный поиск, подготовку и реализацию нововведений, обеспечивающих конкурентоспособность организации (рисунок 3)

Основные элементы инновационной среды:

- * собственно инновации, т.е. совокупность научных и научно-технических результатов или продукт интеллектуального труда;

- * товаропроизводитель конкурентоспособной продукции, который выступает в качестве потребителя тех или иных новшеств;

- * инвесторы, обеспечивающие финансирование всего комплекса работ по обеспечению товаропроизводителя требуемыми новшествами;

- * соответствующая инфраструктура, позволяющая решать возникающие в этом процессе проблемы.

Особое внимание уделяется внутренней инновационной среде организации, в формировании которой все возрастающую роль, наряду с общепризнанным инструментом обеспечения конкурентоспособности (маркетингом), приобретает умение организовывать весь процесс получения знаний и трансформации этих знаний в продукт, имеющий спрос на рынке.

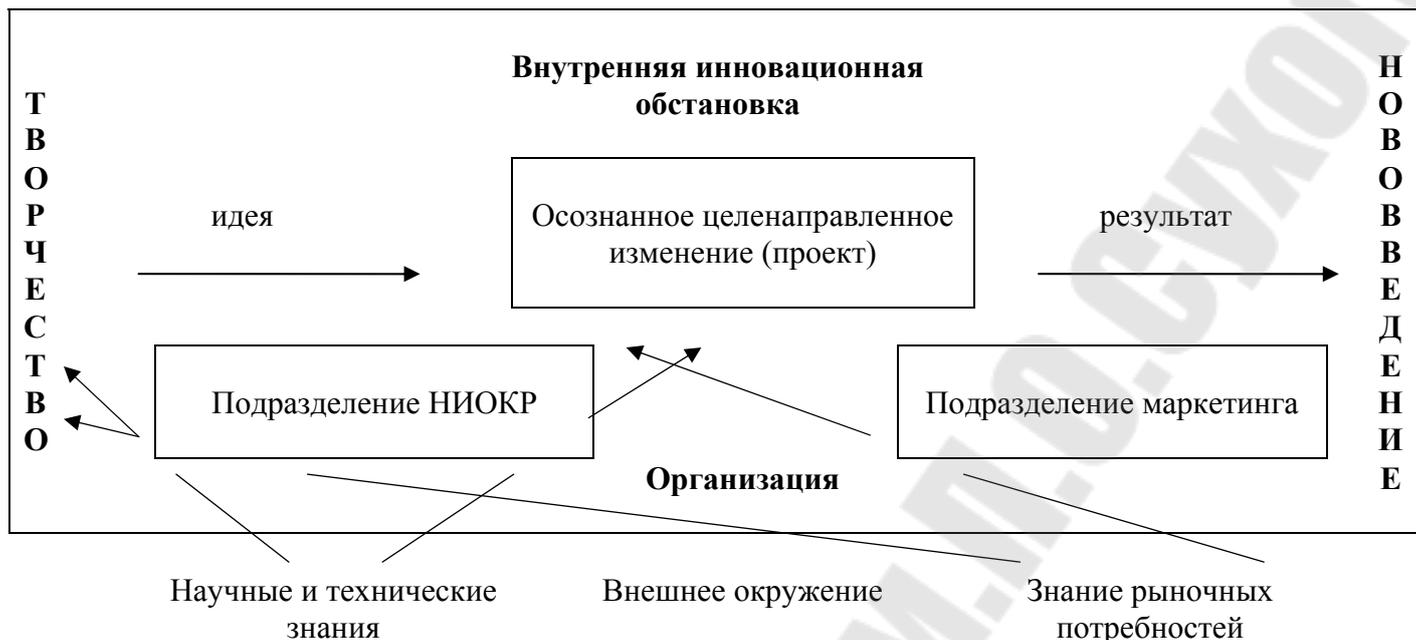


Рис. 3. Нововведение как результат сложных взаимодействий

Выделяются два вида инновационного менеджмента - функциональный (оперативный) и стратегический.

Функциональный менеджмент сконцентрирован на конкретных мероприятиях по управлению разработкой, ее внедрением, производством и коммерциализацией.

Стратегический менеджмент ориентирован на разработку и реализацию долгосрочных задач управления, планирование стратегий изменения в технологических и организационно-структурных подсистемах экономики в ответ на изменение внешней конкурентной среды, внешние вызовы и угрозы.

2. Инновационный процесс: этапы, виды, фазы инновационного цикла

Инновационный процесс – системная организованная совокупность последовательно осуществляемых видов продуктивной деятельности. С точки зрения предметно-результативного содержания видов деятельности инновационный процесс подразделяется на следующие типовые этапы, для каждого из которых характерен специфический набор организационно-технических и экономических операций.

— возникновение идеи - осознание необходимости и возможности создания научно-технического или другого вида (организационного, экономического) новшества;

— генерация альтернативных идей о способах его создания (формирование «портфеля идей»);

— организация отбора приоритетных идей;

— проведение научных исследований и разработок, направленных на апробацию (испытание) идей;

— формирование «портфеля» исследований и разработок, проведение работ по отбору и распределению ресурсов между направлениями;

— выполнение исследований и разработок по выбранным направлениям;

— формирование «портфеля» опытно-конструкторских работ и проведение работ по отбору и распределению ресурсов между проектами новшеств;

— отбор проектов новшеств для его освоения в производстве;

— создание промышленного образца новшества и его освоение в производстве;

— серийное производство новшества и его распространение на рынке;

— модернизация производства и самого новшества путем локальных инноваций, ориентированных на улучшение потребительских свойств и уменьшение себестоимости его производства (снижение стоимости единицы потребительских свойств);

— исчерпание технологических возможностей новшества и снижение масштабов его применения.

Весь ход инновационного процесса должен отслеживаться и корректироваться на основе информации о состоянии рынка инноваций: о достижениях конкурентов, о запросах потенциальных потребителей и проч. На основе этого принимается решение о дальнейшем развитии инновационного процесса или о его прекращении (в случае, например, если конкурент опередил с разработкой аналогичного продукта с лучшими потребительскими характеристиками).

Особенно важно на первых этапах разработки новшества осуществлять прогноз спроса будущего товара на рынке и

вероятности его коммерческого успеха. Поэтому не случайно, как показывает практика инвестиций в инновации, затраты на эти работы соизмеримы с затратами на проведение собственно исследований и разработок, опытно-конструкторских работ.

В инновационном менеджменте используется понятие «жизненный цикл» инноваций, выражающее формы и фазы их движения в системе рыночных условий конкуренции.

Как правило, выделяются пять основных фаз жизненного цикла инноваций – процесса создания, коммерциализации и использования новшества (рис. 4).



Рис. 4 Фазы жизненного цикла инноваций

Под фундаментальными исследованиями понимают выявление, изучение и систематизация объективных явлений и закономерностей развития природы и общества. Особенность фундаментальных исследований как творческого процесса - невозможность заранее определить конечный результат, затраты времени и средств на его достижение, индивидуальный, неповторимый характер исследования.

Конечным результатом фундаментальных исследований является открытие законов и закономерностей, категорий и явлений (эффектов), обоснование теорий, принципов и т. д., а также путей их использования на практике. Фундаментальные исследования не направлены непосредственно на создание конкретных нововведений. Их результаты могут быть использованы для различных, не всегда предвидимых заранее целей, в разных отраслях производства, в

течение длительного (30–40 лет) времени. По отношению к процессу создания, разработки и освоения конкретных нововведений они выступают как внешняя структура (условия), определяющая долговременные тенденции научно-технического развития.

Прикладные исследования основываются на результатах фундаментальных исследований и включают изучение технической возможности, социально-экономической эффективности и путей практического использования результатов фундаментальных исследований в конкретной области (отрасли). Их продукцией является отраслевая информация: создание технологических регламентов, эскизных проектов и аванпроектов, технических заданий и требований, методик и стандартов, проектов предприятий и техники будущего, типовых нормативов, а также других научных рекомендаций. На этой стадии осуществляются и опытно-экспериментальные работы, связанные с лабораторными и полупроизводственными испытаниями.

Разработка (проектирование) – это изготовление на основе результатов прикладных исследований и опытно-экспериментальной проверки научно-технической документации для создания новых или усовершенствованных изделий, сооружений, процессов и систем управления. Различаются разработки по видам: конструкторские (создание новых изделий), технологические, проектно-исследовательские (для строительства или реконструкции объектов), организационные (создание новых систем организации производства, труда и управления).

Эта фаза включает опытное производство - изготовление первых образцов изделий или их оригинальных узлов с целью испытания их качества и соответствия техническому заданию. Проверка результатов конструкторских и технологических разработок в той или иной форме нужна для последующего воспроизведения новшества в более широких масштабах. Для организационных новшеств такую же роль играет экспериментальная проверка нововведения в ограниченных масштабах. Хотя по функциональному содержанию разработка и ее опытная проверка существенно отличаются, во времени они протекают большей частью параллельно.

Фазы прикладных исследований и разработок часто соединяются в одну фазу – научно-исследовательская и опытно-конструкторская подготовка производства (НИОКР). НИОКР проводятся как в специализированных лабораториях, конструктор-

ских бюро, опытных производствах, так и в научно-производственных подразделениях крупных фирм. На этой фазе жизненного цикла новация существует в виде проекта, опытного образца, полезной модели.

Производство. Первичное (пионерное) освоение нововведений - это внедрение результатов разработки в производство, что предполагает следующий порядок действий:

- индивидуальное производство новых изделий, необходимых в единичных экземплярах, освоение серийного выпуска новых изделий, сдачу в эксплуатацию новых сооружений, технологических процессов и систем управления, практическое использование новых методов;

- достижение проектной мощности и проектного объема использования новшества;

- достижение проектной социально-экономической эффективности нововведения.

В первом случае речь идет о техническом освоении, во втором - о производственном и в третьем - об экономическом освоении, в процессе которого достигаются конечные результаты научно-технического развития.

Освоение нововведения начинается с принятия решения о подготовке производства к новшеству на основе предшествующих испытаний опытных образцов или математических моделей, анализа рыночной конъюнктуры.

Производственно-техническое освоение включает следующую совокупность действий:

- разработку технологического и организационного проекта;
- разработку и утверждение (согласование) цен, технических условий, стандартов, нормалей, норм расходов ресурсов и т.д.;

- конструирование и изготовление оснастки;

- заказ, изготовление и монтаж нового оборудования;

- подготовку строительства;

- строительные и монтажные работы;

- подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров для эксплуатации нововведения;

- перестройку организации и оплаты труда. Организационно-техническая подготовка производства является наиболее трудоемким этапом внедрения, ибо включает кроме организационно-технических мероприятий, подготовку и переподготовку кадров, обеспечение

консалтингового и внедренческого сервиса. Заканчивается этот этап изготовлением и испытанием первой промышленной серии (промышленного образца) либо пуском (вводом в эксплуатацию) объекта, принимаемого соответствующей комиссией (заказчиком).

Экономическое освоение заканчивается достижением проектной мощности и экономических показателей: материале- и энергоемкости, производительности труда, себестоимости, рентабельности, фондоотдачи. На этой стадии освоения производятся дополнительные работы по устранению выявленных в процессе производственно-технического освоения недочетов.

Экономическое освоение инноваций во многом определяется уровнем организации этого процесса на предприятии, качеством человеческого капитала, социальным климатом - творческой атмосферой, характерной для коллектива инноваторов. Происходит активизация человеческого фактора, формирование необходимого (соответствующего) климата нововведения. Цель – сократить сроки внедрения и увеличить масштабы освоения. Это – трудоемкий процесс.

Распространение нововведения, или диффузия, – это его экономическое освоение в широком масштабе на предприятиях, где это эффективно. При этом распространяется информация о новшестве (путем рекламы), тиражируется соответствующая документация, новая оснастка, оборудование и т. д.

Проводится обучение кадров, составляются и реализуются бизнес-планы освоения, учитывающие специфику конкретных предприятий и опыт использования нововведения.

На этом этапе имеют место дополнительные разработки, особенно технологические и организационные. А главное – на этом этапе экономический потенциал нововведения превращается в реальный эффект.

Потребление. Эта фаза жизненного цикла нововведения характеризуется постепенной стабилизацией затрат и возрастанием эффекта, в основном за счет наращивания объемов использования новшества. Именно здесь реализуется основная часть фактического эффекта от нововведения.

Устаревание - завершает весь жизненный цикл нововведения. Оно начинается с момента окончания разработки следующего новшества, экономическая, экологическая или социальная эффективность которого делает рациональным его освоение.

3. Стратегии управления изменениями

Исследователи выделяют три основных стратегии предприятий по отношению к инновациям:

1. *Оборонительная.* Организации, придерживающиеся данной стратегии, не стремятся или не имеют возможности проводить инновационные разработки. Они в большей мере ориентированы на то, чтобы перенять опыт и достижения других.

2. *Активно-наступательная.* Означает постановку цели стать первым, ведущим предприятием в этой отрасли или на определенном участке.

3. *Умеренно-наступательная.* Является позицией второго самого лучшего производителя. Основная цель этой стратегии – обезопасить себя от риска, которому подвергаются первые производители, ставшие на путь нововведений, но в то же время не опаздывать и стремиться не отставать от тех, кто уже ввел новшества.

В интересах выживания и гибкого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия, повышения устойчивости и адаптационной способности в удовлетворении потребительского спроса, преодоления отставания в развитии техники и технологии, обеспечения высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, сложившейся системе связей и отношений. В зависимости от конкретных обстоятельств эти изменения могут быть частичными, касающимися отдельных служб и организации определенных видов деятельности, или радикальными, когда под влиянием бурного и даже скачкообразного развития окружающей рыночной обстановки и условий конкуренции требуется глубокая и многосторонняя реорганизация.

Разработка стратегии и последовательное осуществление организационных изменений сами по себе являются предметом самостоятельного исследования, анализа, прогнозирования и программно-целевого управления. Обобщение накопленных методических подходов и опыта проводимых реорганизаций дает возможность в концентрированной форме представить масштаб и охватываемый круг работ (намечаемые меры), этапы их осуществления, используемые критерии оценки результатов.

Важно подчеркнуть, что организационные изменения предприятия не могут проводиться одномоментно, внезапно, без глубокой и всесторонней предварительной работы специалистов разного профиля на основе заранее разрабатываемых программ и комплекса обоснованных мер. Данный вид работы должен предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовленных изменений. Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта.

Методика организационных изменений в соответствии с моделью Л. Грейнера включает следующее:

1. Проводится *анализ* внешней среды и мер влияния внешних и внутренних факторов.

2. С помощью *независимых* экспертов и консультантов концентрируется внимание руководства на новых целях, задачах, проблемах; проводится сбор информации и ее аналитическая обработка.

3. Осуществляются *диагностика* организации (сбор информации, социологические опросы) и разработка возможных сценариев развития ситуации.

4. Вырабатывается *единое решение* руководства по сценарию организационных изменений, даются финансовые *обязательства и гарантии*.

5. Формируется благоприятное *общественное мнение* (собрания, гласное обсуждение проблем организации, пропаганда), процесс идет *сверху вниз*.

6. Проводится *организационный эксперимент*, выявляются трудности и проблемы.

7. Вырабатываются *стимулы* к изменениям, обеспечивается согласие сотрудников.

8. Работники начинают участвовать в осуществлении перемен, процесс начинает идти *снизу вверх*.

Рассмотрим этапы осуществления процесса изменений.

• *Этап первый – подготовка*. Основополагающее значение для успешной реализации всей программы организационных изменений и обеспечения на практике ее эффективности имеют мобилизация, организация и создание заинтересованности работников, которые

будут ее осуществлять. Результатами работ на данном этапе должны стать разработка для всей организации своеобразного «мандата на реорганизацию», включающего организационную структуру, состав и положение о группе, которая будет непосредственно заниматься перестройкой; план намечаемых мер и действий.

- *Этап второй – сбор информации и определение проблем.* Задача данного этапа – выявление продуктов и услуг, ориентированных на потребителя. С этой целью выявляются клиенты, их долгосрочные и текущие потребности; определяются мероприятия, необходимые для успешного выполнения поставленной цели; намечаются виды деятельности. Составляются действующие и перспективные структурные схемы организации, уточняются требуемые ресурсы, объемы и периодичность выпуска продукции и оказания услуг; проводится систематизация процессов организационных изменений.

- *Этап третий – выработка общего и полного понимания решаемых проблем.* Целью этого этапа является разработка такого видения проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. Указанный этап позволяет выявить организационные проблемы текущего процесса, информационные потоки. Планируются мероприятия текущего процесса, задачи и возможности по его улучшению, согласовываются намечаемые изменения.

- *Этап четвертый – организационно-техническое проектирование.* Цель этого этапа – дать техническую характеристику процесса организационных изменений. Дается описание технологии, стандартов, процедур, систем и видов контроля, используемых в процессе организационных изменений. Одновременно с социальным конструированием создаются модели взаимодействия социальных и технических элементов. На данном этапе составляются предварительные планы систем и процедур развития, программного обеспечения и обслуживания, перевооружения производственных мощностей.

- *Этап пятый – социальное проектирование.* Целью данного этапа является выявление социальных аспектов процесса организационных изменений. На этапе социального проектирования производится описание компании, кадрового состава, характера работ, карьеры, стимулов, используемых в период организационных изменений; создается план взаимодействия социальных и

технических элементов. Наряду с этим составляются предварительные планы по найму работников, обучению и образованию, новой расстановке персонала.

- *Этап шестой – преобразования.* Цель данного этапа – разработка экспериментальной версии и законченного производственного реорганизационного проекта. Некоторые задачи этого этапа могут повторяться.

Оценка осуществляемых изменений на каждом этапе и после завершения всех мероприятий по организационным изменениям осуществляется на основе определенной системы количественных и качественных показателей.

Эффективность организационных изменений измеряется с помощью следующих критериев эффективности:

- производства (прибыль, объем продаж, доля рынка и т. п.);
- производительности (уровень отдачи на капитал, единица стоимости, отходы и потери, простои, время);
- удовлетворения (четкие линии распределения ответственности, подчиненности, участие в принятии решений, уровень заработной платы и т. п.);
- адаптивности (способность руководителя чувствовать изменения во внутренней и внешней среде организации);
- развития (способность организации выживать в длительной перспективе).

Вопросы для обсуждения

1. Определите место и роль инновационного менеджмента в деятельности организаций.
2. Какие проблемы, на Ваш взгляд, можно отнести к основным при внедрении инновационного менеджмента в деятельности отечественных организаций?
3. Приведите примеры из деятельности отечественных организаций по использованию инновационного менеджмента. Какие из них можно отнести к наиболее эффективным? Обоснуйте свой ответ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антикризисное управление : учеб. пособие для вузов / Г. К. Таль [и др.]; под общ. ред. Г. К. Талья. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 929 с.
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2003. – 352 с.
3. Бобылева, А.З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения : учеб. пособие для вузов / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2007. – 336 с.
4. Большаков, А. С. Менеджмент : учеб. пособие / А. С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
5. Вершигора, Е. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
6. Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. для вузов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2004. – 504 с.
7. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 1998. – 528 с.
8. Галкина, Т. П. Социология управления от группы к команде : учеб. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
9. Галенко, В. П. Менеджмент : учеб. для вузов / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. — СПб : Питер, 2003. — 224 с.
10. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. – 500 с.
11. Герчикова, И. Н. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 335 с.
12. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : [пер. с англ.] / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Даннелли. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
13. Глухов, В. В. Менеджмент : учеб. / В. В. Глухов. – СПб. : Лань, 2002. – 528 с.
14. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие для вузов / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.
15. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность : учеб. пособие / С. Ю. Кричевский [и др.] ; под общ. ред. М. И. Плотницкого, Г. В. Турбан. – М. : Современ. шк., 2006. – 664 с.

16. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках : учеб. для вузов / Б. В. Прыкин [и др.] ; под ред. Б. В. Прыкина. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 415 с.

17. Основы менеджмента : учеб. для вузов / Д. Д. Вачугов [и др.] ; под ред. Д. Д. Вачугова. – М. : Высш. шк., 2002. – 372 с.

18. Психология менеджмента: учеб. для вузов / под. ред. Г. С. Никифорова. – СПб. : Питер, 2004. – 639 с.

19. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации : учеб. / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 279 с.

20. Рексин, А.В. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / А.В. Рексин, Р.Р. Сароян. – М.: МГИУ, 2007. – 224 с.

21. Робинс, С. Менеджмент : [пер. с англ.] / С. Робинс, М. Коултер. – М. : Вильямс, 2002. – 880 с.

22. Тележников В.И. Менеджмент: учеб. пособие// В.И.Тележников.- Минск: БГЭУ, 2008. - 509 с.

23. Уваров В. В. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики : учеб. пособие для вузов / В. В. Уваров, И. А. Пятибратов. – М. : Международ. ун.-т бизнеса и управления, 2001. – 283 с.

24. Управление качеством : учеб. для вузов / Е. И. Семенова [и др.] ; под ред. Е. И. Семеновой. – М. : Колос, 2004. – 184 с.

25. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2004. – 400 с.

26. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 892 с.

27. Феденя, А. К. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. К. Феденя. – Минск : Бестпринт, 2003. – 324 с.

28. Черемных, О.С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом : учеб. пособие для вузов / О.С. Черемных, С.В. Черемных. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 736 с.

29. Юкаева, В. С. Менеджмент : краткий курс : учеб. пособие для вузов / В.С. Юкаева. — М. : Дашков и К", 2006. — 104 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
1. Понятие и сущность менеджмента	4
Понятие, сущность и содержание менеджмента.	4
Эволюция теории управления.	5
Принципы менеджмента.	15
Особенности современного менеджмента.	17
2. Организация как объект управления	19
Понятие организации. Основные элементы организаций.	19
Система управления организацией и ее основные подсистемы.....	23
3. Функции и процессы управления	30
Функции организации и функции управления	30
Общая функция – планирование.....	32
Общая функция – организация.....	34
Общая функция – мотивация.....	38
Общая функция – контроль	42
4. Коммуникации в менеджменте	52
Личность как объект управления.....	52
Социальная группа и групповая динамика.	56
Управление конфликтами.....	60
Стили лидерства.	64
5. Методы управления.....	70
Организационные методы управления.....	70
Методы распорядительного воздействия.	72
Дисциплинарные воздействия и взыскания.	73
Экономические методы управления.	78
Социальные методы управления.....	82
Психологические методы менеджмента.....	86
6. Инновационный менеджмент.....	89
Сущность инновационного менеджмента.....	89
Инновационный процесс: этапы, виды, фазы инновационного цикла... ..	92
Стратегии управления изменениями.	98
Список литературы	102

Михарева Валентина Александровна
Кудрявцева Татьяна Викторовна

МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций
для слушателей специальности
1-26 02 85 «Логистика
заочной формы обучения»

Подписано в печать 09.06.14.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Ризография. Усл. печ. л. 6,28. Уч.-изд. л. 6,24.

Изд. № 24.

<http://www.gstu.by>

Отпечатано на цифровом дуплекаторе
с макета оригинала авторского для внутреннего использования.

Учреждение образования «Гомельский государственный
технический университет имени П. О. Сухого».

246746, г. Гомель, пр. Октября, 48