

Л.С. МУРЫГИНА, А.В. ФЕДОСЕЕВ

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Челябинск, 2019

УДК 658(021)

ББК 65.290-21я73

М 91

Мурыгина, Л.С. Менеджмент : учебное пособие / Л.С. Мурыгина, А.В. Федосеев. – Челябинск : Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – 117 с.

ISBN 978-5-93162-258-3

Учебное пособие подготовлено по утвержденной программе дисциплины в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавров. В учебном пособии даны лекции по курсу «Менеджмент», вопросы к темам и рекомендуемая литература. Лекции будут полезны при изучении тем дисциплины, выполнении самостоятельной работы и практических заданий.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направления «Экономика», «Менеджмент» и «Профессиональное обучение (по отраслям)».

Рецензенты: Е.А. Неживенко, д-р экон. наук, проф. ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

П.Г. Рябчук, канд. экон. наук, доц., зав. кафедрой экономики, управления и права, проректор ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

ISBN 978-5-93162-258-3

© Мурыгина Л.С., Федосеев А.В., 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Ведение	4
Лекция 1. Основы менеджмента	8
1.1. Содержание понятия менеджмент	8
1.2. Менеджер как субъект управления	15
1.3. Внешняя и внутренняя среда менеджмента	20
Лекция 2. Зарубежная теория менеджмента	24
2.1. Теоретический подход Ф. Тейлора к управлению	24
2.2. Принципы менеджмента Г. Эмерсона и Ф. Файоля	27
Лекция 3. Функции менеджмента	32
3.1. Содержание функций менеджмента	32
3.2. Разделение ответственности администратора и исполнителя	36
Лекция 4. Организационные структуры управления	38
4.1. Типы властных полномочий	38
4.2. Принципы и типы организационных структур управления	40
4.3. Организационная культура фирмы	51
4.4. Процесс делегирования полномочий	54
Лекция 5. Поведенческий подход в менеджменте	60
5.1. Теория человеческих отношений	60
5.2. Теории «Х» и «У»	63
5.3. Теория поведения и потребности по А. Маслоу	72
5.4. Теория справедливости Дж. С. Адамса	76
Лекция 6. Стратегический менеджмент	79
6.1. Миссия фирмы: ее понятие и структура	79
6.2. Прибыль как цель фирмы	81
6.3. Стратегия фирмы	83
6.4. Стратегический менеджмент и его этапы	87
6.5. Конкурентные преимущества фирмы	90
6.6. Стратегическое планирование фирмы	97
Лекция 7. Тенденции развития менеджмента	100
7.1. Классические подходы к менеджменту	100
7.2. Бенчмаркинг, реинжиниринг, коучинг	105
Список литературы	112

Введение

Менеджмент – это система теоретических и практических знаний о принципах, методах, средствах и формах управления производством и персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента – повышение эффективности производства, увеличения прибыли и лучшего использования ресурсного потенциала предприятия. Менеджмент как самостоятельная междисциплинарная область знаний обобщает опыт управления производством товаров, работ и услуг, использует достижения искусства управления персоналом, опираясь на знания экономики, организации и управления на предприятии, психологии, права, теории организации и других наук.

Менеджмент формировался постепенно, обобщая лучшие результаты управленческой деятельности. Научный подход к менеджменту возник в начале XX в. с появлением первой школы научного управления – технологической школы менеджмента (1885-1920 гг.), основателем которой явился американский инженер Ф. Тейлор. Данная школа концентрировала внимание на оптимизацию трудового процесса на рабочем месте. Последователи этой школы стремились найти наиболее рациональные трудовые приемы, анализируя способы повышения производительности труда рабочих.

Второй была административная теоретическая школа управления (1920-1959 гг.), которая перешла от изучения низового звена управления производством к исследованию управления всей организацией в целом. Родоначальником этой школы явился французский ученый и практик А. Файоль, имевший опыт руководства компанией по переработке угля и железной руды, сформулировал универсальные принципы управления, которые сохранили определенную ценность и сегодня. Достижения американской технологической школы были гармонично дополнены административной

школой менеджмента, которая оптимизировала управление на средних и высших уровнях управления компании.

Следующей теоретической школой была школа человеческих отношений (1930-1950 гг.) и разработки поведенческих наук (1950-по настоящее время). Крупными американскими учеными в развитии этого направления явились М. Фоллет и Э. Мэйо. Они доказали, что четко разработанные операции и процессы не всегда ведут к повышению производительности труда и предложили использовать в деятельности фирмы приемы управления человеческими отношениями, а именно: применять методы межличностных отношений, проводить консультации с работниками, предоставлять им более широкие возможности общаться на производстве и др. В результате ими были выработаны рекомендации по улучшению содержания и качества трудовой деятельности, широкому вовлечению работников в управление предприятием.

В современных научных трудах по менеджменту выделяются работы М. Армстронга, П. Друкера, А. Томпсона и др. В конце XX в. в России были опубликованы классические учебники по менеджменту, авторами наиболее известного из которых являются М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Л. Яккока и др. Большой интерес представляет целый ряд российских исследований, в частности, работы О.С. Виханского, А.И. Наумова, В.Р. Веснина, А.В. Бусыгина, В.В. Глухова и др.

Интересны исследования по истории менеджмента, в частности, У.Дж. Дункана, А.И. Кредисова, Дж. Шелдрейка [7; 13; 31]. Историю менеджмента гармонично дополняет социологический анализ управления в работе А.И. Кравченко [12]. Развитие теории менеджмента состоит в эволюционной смене основных школ менеджмента: технологической, административной, и поведенческой. В последнее время была развита и фактически стала преобладающей стратегическая школа менеджмента. В середине XX в. технократический подход к управлению сменился маркетинговым. Это было обусловлено насыщением рынков, ростом многообразия товаров и услуг,

требований к качеству продукции, ужесточением конкуренции, усложнением технологических процессов и, соответственно, возрастание роли рабочих, специалистов и менеджеров на предприятиях.

За счет своевременного внедрения достижения поведенческой школы управления японский менеджмент стал успешно конкурировать с американским. В 80-е годы XX в. экономика развитых стран вступила в постиндустриальную стадию, а решающим фактором развития стали информационные ресурсы. Позже возникла необходимость управлять интеллектуалами, которые в своих профессиональных областях значительно превосходят менеджеров по уровню знаний и навыков, повысилась роль внешней среды в управлении фирмы. Это значительно усложнило задачи менеджмента и потребовало радикального пересмотра классических принципов административной школы.

Методы современной рыночно-ориентированной стратегической школы управления помогают фирмам эффективно адаптироваться к резким изменениям внешней среды, консолидировать менеджмент и персонал вокруг миссии и стратегических целей компании. Стратегическая школа не отрицает поведенческую школу менеджмента, а дополняет ее, поскольку описывает «поведение» фирмы в целом: поставляет идеи, ориентиры и критерии для организации управления персоналом предприятия.

Необходимость появления менеджмента как особого вида деятельности была вызвана появлением крупных компаний с большим количеством сотрудников, владельцы которых уже не могли, как правило, квалифицированно руководить. Они вынуждены были нанимать для этого профессиональных управляющих, предоставлять им широкие полномочия в административной сфере. В этом была суть первого этапа процесса отделения управления от собственности. Группы таких управляющих получили наименование «менеджеры».

Для большинства российских фирм сегодня наиболее актуальным является переход от классического менеджмента, основанного на выводах технологической и административной школ менеджмента к современному, практическому и производственному менеджменту, включающему идеи поведенческой и стратегической школ.

Многие исследователи [9; 12; 19-21] утверждают, что управление возникло на заре становления общества одновременно с осознанием человеком возможности подчинения себе других. На этот факт также обращают ряд зарубежных авторов [1; 32; 34; 35] и считают, что менеджмент как общая деятельность, связанная с управлением трудом других людей в производстве, восходит к началу человеческой истории. Менеджмент (управление) как вид человеческой деятельности, как научная и учебная дисциплина находится в постоянном развитии, приобретая новые приемы, методы, формы и функции с использованием достижений НТП.

Краткий обзор учений об управлении показывает, что управленческая мысль постоянно развивалась и выдвигала новые идеи о том, как добиваться эффективного управления.

Лекция 1. Основы менеджмента

1.1. Содержание понятия менеджмент

Менеджмент является сферой профессиональной деятельности (так же, как научная деятельность, строительство и т.д.) Хотя менеджер, работающий в производственной фирме, сам непосредственно не создает материальных ценностей, он организует производственный процесс так, чтобы непосредственным исполнителям было удобно работать, а издержки на производство продукции снижались и тем самым вносит существенный вклад в изготовление товаров, производства работ и оказания услуг.

При управлении фирмы используют глагол to manage (англ.) - управлять, умело обращаться, подготавливать, тщательно упорядочивать, владеть инструментом. По мнению идеолога концепции, человеческих отношений М.П. Фоллет, менеджмент — это искусство добиваться результатов чужими руками. Через много лет — это выражение дополнил П. Друкер, считавший, что критерием оценки менеджеров является не их личная деятельность, а результаты, достигнутые их подчиненными [11].

В составе умений любого руководителя должны сочетаться:

- профессиональные знания и навыки (например, профессионализм строителя, ученого и т.д.)
- владение универсальными управленческими навыками, т.е. общим менеджментом.

Представители американской школы менеджмента основными требованиями к менеджеру считают общие управленческие навыки, полагая, что профессиональный управленец с одинаковым успехом может управлять как промышленным предприятием, так и торговой фирмой, и научной организацией.

В соответствии с результатами исследований Технологического института Карнеги (США) успех менеджеров американских промышленных предприятий на 85% определяется управленческими навыками: способностями к работе с людьми и знанием психологии и всего лишь на 15% – специальными знаниями тонкостей технологии производства [11].

Правильная последовательность обучения менеджменту состоит:

- во-первых, в получении фундаментального образования в области экономики и менеджмента;
- во-вторых, в приобретении навыков управления и освоении современных приемов менеджмента в бизнес - школах или непосредственно на производстве.

По словам американского политического деятеля Р. Макнамары [11]: «Управление – это самое созидательное искусство, – это искусство искусств, ибо это искусство создавать таланты». По верному определению В.С. Алексеевского, менеджмент – это «искусство режиссуры как расстановки людей согласно сценарию работы» [2]. Термин «искусство», применимый по отношению к менеджменту, подчеркивает его родство со смежными сферами деятельности человека, такими как военное искусство, медицина и спорт.

Под искусством понимают не какую-то особую сферу деятельности, а высшую степень умения, мастерства в любой сфере человеческой деятельности. Из того, что менеджмент является искусством, следует, что не каждый человек может стать выдающимся менеджером, так же, как не каждый может стать выдающимся актером, писателем, спортсменом и т.д. Наряду со знанием и трудолюбием менеджеру необходимы врожденные способности особого рода: лидерские качества, творческий тип мышления и творческие способности, креативность, психологическая расположенность к общению (экстравертность).

По мнению большинства авторов [17; 18; 26; 27] сегодня важным является такой критерий успешности фирмы, как ее гармоничность,

подразумевающий наличие у персонала совместных ценностей, способность фирмы к саморазвитию и взаимодействию с партнерами при интеграции.

Менеджмент – это наука управления поведением работника, рабочей группы, фирмы, а также логистическими и финансовыми процессами, представляющая собой систему принципов и методов, способствующих правильному формулированию и оптимальному достижению цели фирмы.

Девизом науки управления можно считать лозунг французского философа О. Конта: «знать, чтобы предвидеть; предвидеть, чтобы управлять». Менеджмент – это прикладная наука, критерий ее истинности является бизнес - практика, поскольку применение знаний в области менеджмента должно приносить организации пользу [23].

Годом рождения менеджмента как науки принято считать 1886 г., когда Г. Таун (1811-1924) выступил на собрании американского общества инженеров - механиков с докладом «Инженер как экономист». В этом докладе впервые менеджмент был назван не только сферой профессиональной деятельности, но и одновременно самостоятельной сферой научного знания [23].

Кроме этого, менеджмент как науку нельзя противопоставлять искусству. По свидетельствам выдающихся ученых, таких как А. Эйнштейн и Н. Бор, искусство обогащает науку и неотделимо от нее [23].

В конце XIX в. в среднем и крупном бизнесе США завершилась корпоратизация – отделение текущего управления от собственности и выделение менеджмента в самостоятельный вид деятельности. До этого времени функции собственника и управляющего зачастую исполнял один и тот же человек, позднее эти роли разделились, собственник делегировал свое право на текущее управление менеджерам, который стал его агентом, сохранив за собой стратегическое управление фирмой. После завершения корпоратизации роли рабочего, менеджера и предпринимателя окончательно разделились [28].

Менеджмент – это процесс оптимизации использования материальных, человеческих, финансовых и информационных ресурсов для достижения стоящих перед фирмой целей с помощью замкнутого контура управления, включающего следующие основные функции:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) руководство;
- 4) контроль.

В теории менеджмента выделяют процессный подход, рассматривающий управление в виде непрерывной серии выше перечисленных взаимосвязанных функций. При этом для осуществления основных функций менеджмента используется связующие процессы – коммуникация и принятие решений.

А. Файоль [24] как автор общепринятой классификации функций менеджмента считал, что:

- 1) планировать, предвидеть – значит «учитывать грядущее и выработать программу действий»;
- 2) организовывать – значит «строить материальный и социальный организм предприятия»;
- 3) руководить – значит распоряжаться, т.е. «заставлять персонал надлежаще работать» и координировать – значит «связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия»;
- 4) контролировать – значит «заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям».

Менеджмент в этом качестве предстает как процесс управления. Система управления фирмой включает в себя элементы управления (субъект, объект) и взаимосвязи между ними (принципы, методы), предназначенные для эффективного достижения ее целей.

При ведении шахматного матча мощь кибернетических устройств сравнима с интеллектом человека. Однако, как утверждал Н. Винер, человек обладает неоспоримыми преимуществами перед машиной за счет своей фантазии, умения «работать с неточными идеями... создавать понятия», поэтому он и применял фразы, как «человеческое использование человеческих существ» [5]. Эти преимущества особенно важны в менеджменте, который предполагает оперативное принятие решений в условиях неполной информации на основе интуиции и прошлого опыта.

В системе управления выделяют следующие элементы менеджмента:

Субъект управления – менеджер – тот, кто управляет.

Объект управления – то, чем управляют:

- организация, рассматриваемая как открытая система;
- рабочая группа;
- отдельный работник.

Управляющее воздействие – это прямое воздействие, т.е. воздействие субъекта управления на объект управления. Цели управления – оптимальное достижение целей фирмы. Принципы управления – руководящие правила, нормы поведения, основные требования к системе и процессу управления. Методы управления – способы воздействия субъекта управления на объект управления.

Менеджер – это субъект менеджмента, т.е. специалист, который самостоятельно принимает решения по управлению объектами менеджмента, обеспечивающий реализацию этих решений, а также работающий в организации по найму и занимающий в ней должность, связанную с управлением. Как уже отмечалось выше, роль менеджера как наемного руководителя принципиально отличается от роли собственника. В общем случае бизнесмен по мере накопления капитала последовательно меняет роли лидера, менеджера, предпринимателя и, наконец, инвестора. Менеджеры, как

агенты предпринимателей, осуществляют текущее управление фирмой, т.е. в рамках утвержденного предпринимателем стратегического плана развития фирмы разрабатывают и утверждают текущие планы предприятия, организуют и контролируют их исполнение и т.д. Менеджер организует процесс и управляет им через работников, мотивирует их эффективную работу [7].

По наблюдениям зарубежных ученых менеджеры, как правило, лояльны к государственной власти, в то время как предприниматели не желают работать под чьей-нибудь опекой, подчиняться власти [16]. Объектами управления менеджера являются отдельный работник, рабочая группа и фирма в целом (см. рис. 1).

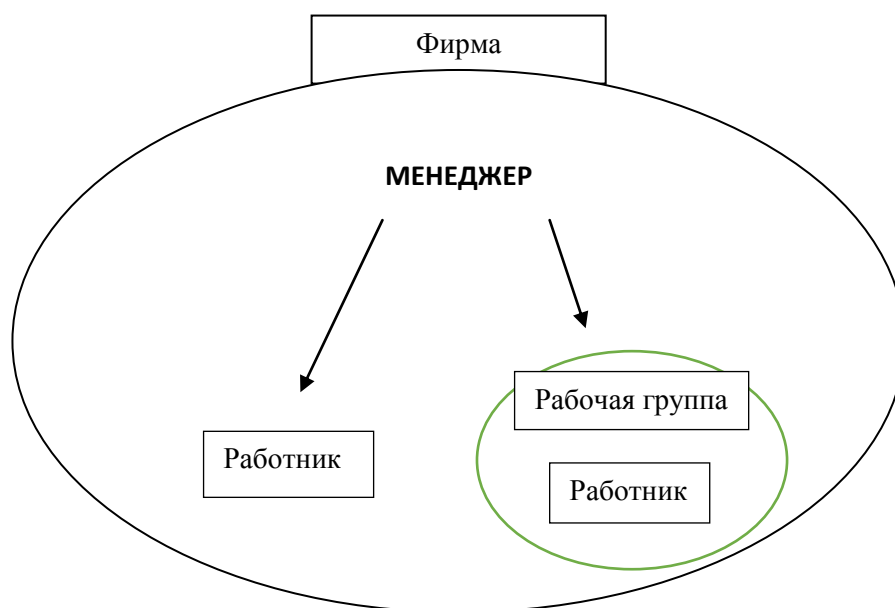


Рис. 1. Субъект и объекты менеджмента

Зачастую заработавшие капитал менеджеры высшего звена становятся предпринимателями. Предприниматель рискует собственными средствами, берет на себя ответственность за результат деятельности предприятия и за работающими на предприятии людей.

Для того чтобы управлять собственным предприятием, предприниматель должен не только предоставить свой капитал, но и планировать, организовывать, контролировать основные направления деятельности. Поэтому предпринимателями становились наиболее инициативные и энергичные люди с элементами авантюризма в характере, новаторы, которые делали открытия, разрабатывали новые технологии, изобретали новые продукты. Предприниматель – это собственник предприятия, а потому он имеет право на управление предприятием и получения дохода на вложенный в него капитал в виде дивидендов или процентов. Сегодня под предпринимательством обычно понимают особый вид экономической деятельности лиц, склонных к риску и реализующих свои способности на основе самозанятости [19].

Предпринимательство – это деятельность, направленная на систематическое извлечение прибыли, самостоятельных физических и юридических лиц, принимающих на себя риск и ответственность [6]. По Й. Шумпетеру основная роль предпринимателя состоит не в том, что он создает нечто совершенно новое, а в том, что он объединяет известные факторы производства в новые комбинации, в результате чего рождается новый бизнес или старый бизнес ведется по-новому [20].

Таким образом, предпринимателя можно назвать основателем нового предприятия; новатором, создающим новый бизнес в составе уже существующего предприятия; владельцем значительной доли капитала уже существующей фирмы, позволяющей ему влиять на принятие решений.

Постепенно, накапливая капитал, предприниматель может стать инвестором и будет решать проблему вложения собственных свободных средств в капитал предприятий с целью получения прибыли.

Важным макроэкономическим параметром любой страны является предпринимательская активность, измеряемая долей желающих заниматься предпринимательской деятельностью в общей массе трудоспособного

населения. Лидерами по этому параметру являются Мексика (18%), Австралия, Зеландия, Южная Корея [8]. По данным Лондонской экономической школы желающих стать предпринимателями в США- 8%, Великобритании- 3%, Германии- 3%, Финляндии- 1% трудоспособного населения. Россия в этом списке занимает место в третьем десятке стран [2].

Отметим, что предпринимателями могут быть не все, а только активная часть населения, которая может идти на риск, брать на себя полную ответственность, имеющая стартовый капитал, предпринимательские способности и большей частью состоящая из числа менеджеров-организаторов, изобретателей, новаторов.

1.2. Менеджер как субъект управления

Существует несколько подходов к классификации менеджеров. В первую очередь, имеет значение, какую ступень менеджер занимает в управленческой иерархии. Главные функции менеджеров:

- высшего звена – планирование – разработка стратегии фирмы, формулирование целей организации в целом и ее подразделений, адаптация организации к изменениям внешней среды;
- среднего звена – контроль работы нижестоящих руководителей. Из-за информатизации управления число менеджеров среднего звена в последнее время резко сокращается. Согласно японскому подходу менеджеры среднего звена должны выискивать и ставить проблемы по снижению затрат, повышению качества, росту производительности труда, улучшению условий труда и т.д., обеспечивая постоянное развитие фирмы;
- низшего (первого) звена – руководство работниками, занятыми основной деятельностью.

Вторая классификация менеджеров подразумевает их деление на следующие виды:

1) Генеральные менеджеры, например, генеральный директор, президент – это универсальный руководитель, топ-менеджер, принимающий решения по всем аспектам деятельности предприятия.

2) Линейные менеджеры, например, руководитель подразделения (директор по производству, начальник цеха, начальник отдела), осуществляющий основной вид деятельности предприятия (производство товаров, выполнение работ или оказание услуг), принимающий решения по всем аспектам деятельности подразделения.

3) Функциональные менеджеры, например, руководитель подразделения, который регулирует часть управленческой (а не производственной) сферы деятельности предприятия, в частности, финансовую, маркетинговую области, управление персоналом и управление развитием. Функциональные менеджеры имеют право принимать решения, обязательные для исполнения другими подразделениями предприятия, но только по функциональным аспектам их деятельности.

В соответствии с различным положением по отношению к фирме линейных и функциональных менеджеров между ними могут возникать противоречия, для сглаживания которых рекомендуется периодически повышать квалификацию линейных менеджеров и увязывать премии функциональных менеджеров с результатами деятельности обслуживаемых ими линейных подразделений [4].

Рассмотрим личностные качества успешного менеджера:

1) Инициативность – готовность и умение принимать самостоятельные решения в условиях риска и неполной информации, энергичность.

- 2) Стратегическое видение, целеустремленность, оптимизм, воля к достижению цели, настойчивость, готовность к жертвам ради достижения цели.
- 3) Умение работать в команде.
- 4) Экономическое мышление.
- 5) Компетентность.
- 6) Ответственность перед собственниками, работниками, партнерами, обществом, под которым понимаются, как правило, жители города, где расположено предприятие.
- 7) Организаторские способности.
- 8) Психологическая устойчивость – умение сохранять самообладание в экстремальных ситуациях.
- 9) Объективность.
- 10) Чувство юмора.

Качества успешного менеджера во многом совпадают с качествами предпринимателя и лидера [22]. В таблице 1 отмечены качества, которые аналогичны свойствам наиболее успешных творческих личностей (первый столбец). Аналогичные качества творческих личностей, менеджеров, лидеров и предпринимателей приведены в одной и той же строке. Цифры в ячейках таблицы указывают на важность того или иного качества (чем важнее качество, тем меньше цифра).

При рассмотрении положительных черт менеджера, создается впечатление, что все люди делятся на две категории: лидеров и неудачников. В список включены желательные, а не обязательные черты менеджера. Еще Тейлор говорил, что вряд ли найдется менеджер, обладающий всеми идеальными качествами на 100 %. Поэтому решающее значение в успехе фирмы играет коллектив под руководством команды менеджеров, состоящей из управленцев, каждый из которых обладает только частью желательных качеств, но при этом удачно дополняющих друг др.

Личные качества менеджера, лидера и предпринимателя в сопоставлении
(в соответствии с рейтингом)

Свойства людей, которые наиболее полно реализовали свой творческий потенциал	Качества менеджера	Качества лидера	Качества предпринимателя
1	2	3	4
Отношение к переменам			
Креативность (способность к творчеству)	Энтузиазм и смелость (4)	Инициативность (1)	Поиск новых деловых возможностей (4)
Желание помочь людям в их самосовершенствовании, симпатия и сострадание к человечеству	Видение цельной картины мира и перспективы (1)	Стратегическое видение, целевые установки (2)	Стратегическое видение, талант находить верную стратегию (2)
Интеллектуальные способности			
Мудрость: благосклонное приятие других; способность ощущать радость жизни	Умение стимулировать интеллектуальную деятельность других людей (9)	Глубина экономического мышления (4)	Глубина экономического мышления, чутье на потребности клиентов (1)
Свежее и беспристрастное восприятие действительности	Здравый смысл (8)	Логика и системность мышления, компетентность (5)	Логика и системность мышления (5)
Коммуникативные навыки			
Глубокие межличностные отношения, демократизм	Дружелюбие и привязанность (5)	Умение работать в команде (3)	Дар вдохновлять людей на достижение целей и умение координировать их работу (9)

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Потребность в уединении, сильное волнение и высокое напряжение сил	Харизма, способность воодушевлять людей на достижение целей, вызывать любовь (3)	Организаторские способности, умение убеждать, оказывать влияние на людей (7)	Умение убеждать, оказывать влияние на людей, использовать связи (7)
Чувство юмора	Уважение к людям, такт (10)	Чувство юмора (10)	«Деловое чутье» на нужных людей(10)
Свойства характера			
Концентрация на любимом деле, а не на собственной личности	Психологическая устойчивость (2)	Психологическая устойчивость (8)	Готовность к взвешенному риску (3)
Непосредственность, простота и естественность	Порядочность (6)	Ответственное отношение к делу (6)	Ответственное отношение к делу (8)
Автономия: независимость от культуры и окружения	Физическая и эмоциональная энергия (7)	Честолюбие (9)	Независимость и уверенность в себе (6)

Для российских менеджеров справедливы слова Дж. Д. Рокфеллера: «Умение общаться с людьми – это товар, за который следует платить больше, чем за что-либо другое на свете» [21]. Не существует универсального набора качеств идеального менеджера, как и лидера, так и предпринимателя. Зачастую личное обаяние, харизма и смелость менеджеров заменяют многие из вышеперечисленных качеств. Зачастую харизма, как данная свыше способность привлекать к себе людей и вести за собой, играет немаловажную роль в управлении.

1.3. Внешняя и внутренняя среда менеджмента

Внутренняя среда менеджмента фирмы включает:

- 1) миссию, цели и стратегии;
- 2) технологии;
- 3) организационную культуру;
- 4) персонал;
- 5) организационную, финансовую и информационную структуру, а также бизнес-процессы (см. рис.2).



Рис. 2. Факторы и структура внутренней среды менеджмента

Рассмотрим последовательно элементы внутренней среды:

1. Миссия, цели и стратегии. Цель – это желаемый результат: конкретное, количественно или качественно описанное конечное состояние объекта управления. Цели не должны превышать возможности исполнителей, необходимо, чтобы их достижение было реальным, хотя и требовало приложения значительных усилий. При формулировке следует руководствоваться принципом «трудно, но достижимо». Вершина иерархической пирамиды целей – это миссия фирмы.

2. Технологии – средство преобразования ресурсов в товары, способы, указывающие, как именно надо выполнять эту задачу.

3. Организационная культура представляет собой механизм воспроизведения ее социального опыта, включающий в себя совокупность ключевых ценностей и установок, разделяемые работниками обычаи и традиции, образующие общий контекст всего, что в ней делается. Организационная культура определяет социальный климат фирмы.

4. Персонал – общие характеристики штатных сотрудников, их уровень образования, возраст и навыки.

5. Структура организации (включая вертикальное и горизонтальное разделение труда). Структура организации включает в себя подразделения, их место на иерархической лестнице организации, связи между ними; распределение властных полномочий; информационные потоки.

Факторы внешней среды менеджмента оказывают на фирму сильное влияние, поскольку фирма является открытой системой, а сами, в отличие от факторов внутренней среды, находятся вне ее полного контроля.

Существуют две группы факторов внешней среды:

1. факторы прямого воздействия (микро- внешняя среда) – те факторы, которые непосредственно действуют на фирму и сами испытывают ее влияние (но не находятся под ее полным контролем);

2. факторы косвенного воздействия (макро- внешняя среда) – те факторы, которые влияют на фирму косвенно, через факторы прямого воздействия, и на которые организация как правило влиять не в состоянии.

Характеристики современной внешней среды:

1. Сложность – число и разнообразие существенных факторов;

2. Взаимосвязанность факторов;

3. Подвижность – высокая скорость изменения внешней среды.

4. Неопределенность – неполнота и неточность информации.

Современные подходы к менеджменту предполагают, что менеджер, главным образом, должен не преодолевать трудности, а адаптироваться к условиям внешней среды. Основные факторы внешней среды описаны в таблице 2.

Таблица 2

Факторы внешней среды

Факторы прямого воздействия внешней среды	Факторы косвенного воздействия внешней среды
<p>Пять конкурентных сил М. Портера</p> <p>1 фактор: влияние клиентов (потребительский спрос).</p> <p>2 фактор: влияние поставщиков (материальных ресурсов, персонала, капитала, информации).</p> <p>3 фактор: соперничество конкурентов одного сегмента рынка (предложение).</p> <p>4 фактор: угроза потенциальных конкурентов соседних сегментов рынка с товарами-субститутами.</p> <p>5 фактор: угроза потенциальных конкурентов других отраслей за счет снижения входного барьера в отрасль.</p>	<p>Методика PEST (STEP)</p> <p>P - political (внутренняя и внешняя политическая обстановка, государственная собственность, антимонопольная политика, политические партии)</p> <p>E - economic (состояние экономики страны: ВВП, уровень инфляции, процентные ставки, валютные курсы, уровень безработицы, конкуренты соседних сегментов рынка, инвестиционная активность государства и экономико-географические факторы: стоимость сырья, электроэнергия, транспорта и связи).</p> <p>S - social (социокультурные факторы, отражающие менталитет, отношения с местным населением, стиль жизни, отношение к труду и отдыху, образованию и здоровью, демографию, экологическая требования).</p> <p>T - technology (научно-технический прогресс, уровень расходов на науку и ее государственная поддержка, новые патенты и товары, технический уклад).</p>
<p>Кроме того к факторам прямого воздействия относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> – законодательство, – государственные органы и – профсоюзы. 	

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные предпосылки появления научного менеджмента?
2. В чем принципиальное отличие ролей предпринимателя и менеджера?
3. Какие черты объединяют роль менеджера с ролями лидера, предпринимателя, портфельного инвестора?
4. Перечислите известные вам функции менеджмента.
5. Какие критерии лежат в основе известных вам классификаций менеджеров?
6. В чем основное отличие менеджмента от государственного управления?

Лекция 2. Зарубежные теории менеджмента

2.1. Теоретический подход Ф. Тейлора к управлению

Ф. Тейлор начал свою биографию рабочим, и потому для него выработка передовых приемов труда и способов его оптимальной организации была естественным теоретическим обобщением личного опыта. Для технологической школы характерна концентрация внимания непосредственно на рабочем месте, рационализация труда. Тейлоризм – это система обеспечения эффективности труда на рабочем месте за счет внедрения технических новинок и рациональных приемов труда.

Арсенал методов научной школы, предложенных Ф. Тейлором, включает следующее:

1. Глубокое разделение труда рабочего на отдельные операции – рабочие приемы, их хронометраж, рационализация и нормирование. Разделение труда само по себе дает серьезный выигрыш по производительности за счет: во-первых, сужения круга и четкого определения перечня рабочих операций, что облегчает их освоение, увеличивает специализированные трудовые навыки работника; во-вторых, экономии времени из-за сокращения временных потерь на переключение с одной задачи на другую; в-третьих, использования одних и тех же стандартных инструментов и оборудования, что так же экономит время, затрачиваемое на их освоение.

Основная заслуга Ф. Тейлора состояла в том, что при нормировании он опирался не только на личный опыт или случайные наблюдения предпринимателя, а на результаты специально спланированного научного эксперимента. Так, Ф. Тейлор с помощью хронометража определял минимально необходимое время, затрачиваемое на каждый рабочий прием, производственные задержки (перенастройку станков) и отдых работников, а затем искал пути снижения требуемого времени посредством подбора необходимых инструментов и изготовления разнообразных приспособлений и

настойчиво требовал от рабочих соблюдения установленных научно-обоснованных норм.

2. Маршрутизация – разработка и использование карты рационального выполнения операций, которая перемещается вместе с обрабатываемым изделием и демонстрирует какие операции, кем и когда были выполнены.

3. Процесс калькулирования себестоимости, процедура которого впервые была предложена Ф. Тейлором и позднее положила начало производственному, а затем и управленческому учету.

4. Профессиональный отбор рабочих на основе объективных критериев. Со свойственным ему рационализмом Тейлор утверждал: «Одним из первых качеств, требующихся от человека, годного для переноски чугунных болванок в виде постоянной профессии, является такая тупость и флегматичность, которая делала бы его похожим по характеру, скорее всего, на вола». Смысл высказывания Ф. Тейлора сводится к тому, что работники, которые «ближе к волу», выполняют примитивные операции лучше и свободнее от всякого «постороннего» умения. Ф. Тейлор справедливо считал, что использование высококвалифицированных работников для простых операций приводило к неоправданным потерям.

5. «Человеческий фактор» – термин, который учитывает психологическую совместимость, дружеское сотрудничество и кооперацию рабочих и менеджеров в деле практического внедрения новшеств.

6. Принцип сотрудничества труда и капитала. По Ф. Тейлору, «рост производительности труда позволяет одновременно увеличить заработную плату работников и прибыль капиталистов и тем самым снять антагонистические противоречия между трудом и капиталом».

Тейлор впервые предложил систему «участия рабочих в прибылях», распределяемых ежегодно либо ежемесячно по текущим результатам труда. Он утверждал, что большинство людей совершенно напрасно полагают, что интересы предпринимателей и рабочих по необходимости противоположны. По

его справедливому мнению, научная организация управления, напротив, основывается на твердом убеждении в том, что истинные интересы тех и других совпадают, а благосостояние предпринимателя не может быть надежным и продолжительным, если оно не сопровождается благосостоянием занятых на его предприятии рабочих.

Для того чтобы глубже осознать новизну подхода Ф. Тейлора, приведем альтернативную цитату К. Маркса, который в своем учении делал акцент не на общность интересов, а на антагонизме отношений между рабочими и капиталистами: «Управление капиталиста есть не только особая функция, возникающая из самой природы общественного характера труда и относящаяся к этому последнему, оно есть в то же время функция эксплуатации общественного труда и, как таковая, обусловлена неизбежным антагонизмом между эксплуататором и сырым материалом его эксплуатации» [14].

Последователь тейлоризма стал американский изобретатель и инженер Г. Форд (1863-1947). Интересен его научный труд «Моя жизнь, мои достижения» (1924), где он отмечал, что цель менеджмента – рост производительности труда за счет внедрения научных принципов менеджмента Тейлора. Г. Форд в конце 20-х годов XX в. сумел захватить 50% рынка автомобилей США [7; 16]. Если в 1908 г. один автомобиль приходился на 300 жителей США, то в 1927 г. один автомобиль приходился уже на 6 американцев [7]. Следовательно, компания Г. Форда сумела реализовать свою миссию – сделала автомобиль «не роскошью, а средством передвижения», доступным каждому американцу, имеющему работу [16]. Это стало одним из величайших мировых достижений начала XX в.

Ф. Тейлор впервые провозгласил менеджмент наукой, под которой подразумевал систематические наблюдения и измерения, позволяющие усовершенствовать работу за счет устранения ее лишних элементов и соответствующего роста производительности, культуры труда, что должно вести к одновременному увеличению зарплаток работников и прибыли

собственников. Поэтому другое название тейлоризма – школа научного управления.

2.2. Принципы менеджмента Г. Эмерсона и Ф. Файоля

Ученый Г. Эмерсон в своем научном труде как «Двенадцать принципов производительности» [32] сформулировал принципы общего менеджмента, отметим их:

1. Четко сформулированные идеалы и цели.

2. Здравый смысл. Надо не исключать возможность ошибок, а принимать меры к систематическому их поиску и исправлению. Необходимо глубоко изучать проблему, использовать специальные знания и советы.

3. Компетентная консультация. Эксперт, не входя в штат фирмы, может, тем не менее, оказать ей ценную помощь в решении нестандартных проблем. Необходимо создавать в компаниях штат консультантов – профессионалов. Ученый Г. Эмерсон ввел понятие «консалтинг».

4. Дисциплина и регламенты. Дисциплина – это соблюдение соглашений между персоналом и администрацией, закрепленных в виде договоров, регламентов и т.д. Дисциплина начинается с приема на работу. Применяются практические инструкции, при этом используется немного предписаний и еще меньше наказаний.

5. Честное ведение дела. Менеджеры должны обладать тремя основными качествами: сочувствием, воображением и справедливостью. Не выгодно наживаться за счет персонала, необходимо относиться к нему справедливо. Важнее всего – добиваться соответствия между результатами труда и зарплатой.

6. Прямой, адекватный и непрерывный учет. Только знание о ценах на материалы, нормативах их использования, ставках зарплаты позволяет определить подлинную результативность труда.

7. Диспетчеризация – согласование во времени выполнения различных операций. Необходимо составлять расписание, иметь развитое календарное планирование.

8. Графическая форма итоговой информации. Итоговую информацию нужно представлять в виде графиков и диаграмм, а не в виде таблиц.

9. Стандартные условия. Необходимо нормировать труд –устанавливать рациональные стандарты труда и отдыха на научной основе.

10. Стандартизация операций. Нужно избегать напряженного труда за счет рациональной стандартизации.

11. Инструкции – в письменном виде. Эти инструкции играют роль нормативных документов на предприятии, а устные инструкции по-разному трактуются менеджером и работником.

12. Вознаграждение за эффективный труд. Поощрение дает возможность осознать работнику свою значимость для компании. Необходимо поощрять оптимальную комбинацию интеллектуальных и мускульных усилий при сохранении высокой производительности работника в будущем, а не мощный кратковременный рывок.

Ученый А. Файоль в своем труде [24] сформулировал принципы менеджмента, как и ученый Г. Эмерсон. Выделим основные из них:

1. Разделение труда. Необходима горизонтальная и вертикальная специализация – разделение труда, которая в разумных пределах присутствует и в мире животных и в человеческих сообществах. Выигрыш от специализации – это рост эффективности труда, т.е. рост объема производства при прежних затратах, либо снижение затрат при фиксированном объеме производства.

2. Принцип соответствия власти и ответственности. Ответственность представляет собой оборотную сторону власти, не бывает ответственности без власти. Источниками власти менеджера служат должностные полномочия, полученные по уставу организации или в порядке делегирования полномочий от вышестоящего руководителя (официальная власть), и его личностный авторитет (личная власть), основанная на интеллекте, жизненном опыте,

цельности характера, лидерских качествах. Цельность характера менеджера является залогом его силы и последовательности в реализации принятых им решений. В идеале менеджер должен сочетать оба этих источника власти иметь мужество нести ответственность за принятые решения, поскольку без ответственности не может быть личной власти.

3. Дисциплина – повиновение, основанное не на страхе, а на уважении, доверии к руководителям. Важен личный пример начальника – как пример для подражания. По мнению А. Файоля, дисциплина есть соблюдение соглашений, имеющих предметом послушание, усердие, деятельность и внешние знаки уважения.

4. Единоначалие – каждый работник должен иметь только одного руководителя. Одновременное поступление приказов от двух, трех или более руководителей – источник безответственности подчиненного, угроза власти руководителей, дисциплине и стабильности организации. Не должно быть подчиненных, которые являются «слугами двух господ», поскольку, как гласит древнеримская пословица: «раб, у которого три хозяина, – уже не раб, а свободный человек. Нельзя допускать ситуации, в которой топ-менеджер отдает команду исполнителю «через голову» его непосредственного руководителя, супервайзера, поскольку последний при этом оказывается не у дел, что вызывает у него недовольство и раздражение.

5. Единство руководства. Деятельность, направленная на реализацию одной и той же цели, должна организовываться одним и тем же руководителем в соответствии с единым планом.

6. Подчинение частных интересов общим. «В бизнесе интерес одного подчиненного или группы подчиненных не должен противоречить целям предприятия. Этот принцип – довод против невежества, честолюбия и эгоизма, лени, которые ослабляют централизацию и порождают «вечную борьбу».

7. Справедливое вознаграждение персонала. Цель вознаграждения – обеспечить удовлетворение интересов сотрудников с учетом интересов работодателей. Зарплата должна учитывать экономическое положение

предприятия, а также не зависящие от воли предпринимателя факторы: прожиточный минимум и рыночную стоимость рабочей силы. Успех предприятия определяется энергичностью, образованностью и добросовестностью персонала, и отсутствием текучести кадров, а потому предприниматель должен заботиться о подчиненных и на работе, и с известной деликатностью – за пределами предприятия.

8. Централизация. По мнению ученого, централизация направлена на увеличение роли руководства и снижение роли подчиненных, напротив, децентрализация – на повышение значения и роли подчиненных. Предприятие представляет собой не бездушный механизм, а скорее живой организм, а потому нуждается в централизации особого рода. Принципы менеджмента должны применяться в организации прагматически с учетом ситуации, а не навязываться силой. Для каждой фирмы необходимо определить разумную степень концентрации власти в центре через выбор оптимального сочетания централизации и децентрализации.

9. Скалярная цепь – это «властная вертикаль», связывающая все уровни подчинения от высшей инстанции до низших ступеней», т.е. четкая иерархия, должностная структура и каналы передачи информации.

10. Порядок. На предприятии должен быть обеспечен порядок:

- материальный – необходимо, чтобы каждая вещь находилась на своем месте;
- социальный – при котором каждый работник занимает свое место и четко осознает свои цели в рамках иерархии целей организации.

11. Справедливость. Лояльность и преданность персонала обеспечивается уважительным и справедливым отношением к подчиненным менеджерам, которые должны быть опытными и добродушными.

12. Стабильность персонала. Излишняя текучесть кадров одновременно является причиной и следствием плохого управления, поскольку новым работникам требуется значительное время для ознакомления с работой и привыкания к новой обстановке.

13. Инициатива. Каждый работник должен проявлять усердие во всех начинаниях. Возможность проявлять инициативу предоставляется всем менеджерам за счет делегирования полномочий. Менеджер должен пожертвовать определенной долей тщеславия и предоставить своим работникам эту возможность получения удовлетворения от работы.

14. Корпоративный дух – поддержание определенной гармонии в организации.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоят основные преимущества и недостатки тейлоризма?
2. Что нового внесли Г. Форд и Ф. Тейлор в теорию менеджмента?
3. На какой стадии развития находится сегодня российский менеджмент?
4. Назовите принципы менеджмента А. Файоля.

Лекция 3. Функции менеджмента

3.1. Содержание функций менеджмента

Выделим такие основные функции менеджмента как планирование, организация, текущее руководство, контроль и раскроем их содержание.

I. Планирование.

Планирование – установление целей и способов их достижения, «взгляд вперед». Планирование — это процесс обоснования и выбора целей развития фирмы; соответствующего распределения ресурсов; разработки программ достижения избранных целей [3].

Планирование должно быть единым, непрерывным, гибким и точным, которое может быть:

- долгосрочным (3-5 лет) и состоит в определении направления стратегического развития;
- краткосрочным (1 год). Детальный план на 1 год принимается во исполнение стратегического плана и определяет регламент текущего развития фирмы.

Этапы планирования:

1. Оценка реального состояния дел на фирме и прогнозирование тенденций развития. Выявление проблем и взаимосвязей между ними. Системный анализ: фильтрация проблем, построение дерева- графа и выявление соподчиненности проблем. Сопоставление целей с фактическим состоянием дел.

2. Целеполагание – определение и обоснование целей развития объекта управления. Ясная формулировка проблемы и выбор критерия оптимальности.

Основные критерии оптимальности:

- А) затраты / выход;
- Б) сроки достижения цели;

В) степень риска.

3. Подготовка нескольких вариантов планов.

4. Сравнение альтернатив и выбор наиболее оптимального из них на основе принятого критерия.

5. Разработка программы реализации оптимального решения.

6. Издание распоряжения или приказа.

II. Организация.

Организация – создание условий для эффективного достижения целей. Организовать фирму – значит обеспечить фирму всем необходимым для ее функционирования: сырьем, оборудованием, капиталом, персоналом, заданиями, создать организационную структуру.

Этапы процесса организации:

1. Разделение целей на функциональные задачи (в области управления фирмой в целом, финансов, маркетинга, производства, управления персоналом и научно- технического развития).

2. Организационное проектирование – подбор кадров и формирование рабочих групп и управленческих служб в соответствии с функциональными задачами и разработанной структурой.

3. Распределение задач между рабочими группами и управленческими службами.

4. Профессиональная подготовка к выполнению порученных обязанностей.

5. Установление коммуникации между участниками выполнения единой задачи.

Назовем примеры организационных операций: создание предприятия, открытие филиала, создание нового подразделения предприятия, ликвидация существующего подразделения предприятия, разработка положения об отделах предприятия и должностных инструкций.

III. Руководство.

Руководство включает в себя распорядительство, мотивацию, координацию и обучение кадров.

1) Распорядительство – принятие управленческих решений, их оформление в виде приказов и распоряжений руководителя, обеспечение их реализации. В качестве распорядителя менеджер уподобляется командиру воинского подразделения. Сильная воля и уверенность в себе – необходимые качества любого менеджера.

2) Мотивация – создание внутреннего побуждения к труду (мотива), побуждения работников к эффективной деятельности по достижению целей организации и одновременно личных целей через развитие и удовлетворение их потребностей. Удовлетворение потребностей сотрудников согласно теории А. Маслоу приводит, в конце концов, к самореализации личности, поэтому мотивация способствует развитию инициативы и творческих способностей сотрудников и обеспечивает развитие капитала фирмы.

Мотивацию часто ошибочно отождествляют со стимулированием. На самом деле мотивация – это управление поведением работника с учетом его потребностей и личной позиции, в то время как стимулирование – это механический внешний процесс управления поведением подчиненных с помощью материальных и нематериальных стимулов, напоминающий дрессуру животных. Процесс стимулирования предполагает наличие «вышестоящего» руководителя, который добивается от подчиненного желательного для руководителя жестко заданного варианта поведения.

Стимулирование труда предполагает:

- установление критериев оценки работы;
- оценку результатов труда;
- материальное и нематериальное вознаграждение за достигнутые результаты.

3) Координация – горизонтальное управление, достижение согласованности в работе звеньев одной ступени следующими путями:

- установление рациональных связей между звеньями;
- создание комитетов и комиссий;
- управление конфликтами.

Утвержденный план – основа для координации, поскольку в нем обозначены те цели, которые служат своеобразными маяками для работников фирмы. Координация дополняет вертикальное управление, поскольку последнее не может охватить массу важных деталей. Неспроста итальянские рабочие избирают тактику буквального исполнения всех указаний, инструкций руководства, а также других регуляторных документов в качестве безопасного варианта забастовки. Координация – согласование действий исполнителей и в случае необходимости изменение состава исполнителей; выделения дополнительных ресурсов; корректировки целей.

Примеры операций по текущему руководству: проведение производственных совещаний, ежемесячное премирование за производственные результаты, проведение заседания комитета.

4) Обучение персонала – передача знаний и умений работнику и повышение его образовательного уровня важнейшая часть управления персоналом. Введенный К. Аржирисом [3] термин «обучающаяся организация» обозначает фирму, которая осуществляет непрерывный процесс обучения сотрудников за счет создания общего информационного пространства и сама одновременно учится, обобщая опыт сотрудников, а также корректирует в соответствии с полученными знаниями методы управления.

IV. Контроль

Контроль – это учет и анализ результатов работы, проверка выполнения работы в соответствии утвержденным планом, изданными приказами и установленными принципами.

Алгоритм контроля:

1. Оценка рассогласования между плановыми и фактическими показателями.

2. Выявление и анализ причин возникшего рассогласования (отклонения).

3. Если отклонение выходит за предельно возможные границы, то производится:

- либо корректировка способов достижения целей;
- либо корректировка самих целей.

Разработка предложений по совершенствованию механизма подготовки, обоснования, принятия и реализация решений.

4. Возвращение к планированию.

Примеры контрольных операций: оценка состояния работ по проекту, оценка финансового состояния предприятия, разработка критериев оценки деятельности сотрудников, проведение ежегодной аттестации сотрудников. В последнее время за рубежом популярным стало использовать компьютерный контроль за ходом реализации решения. За несколько дней до контрольного срока исполнения задания компьютерная система автоматически напоминает исполнителю о приближении этого срока. Если срок прошел, а отчета нет, то компьютерная система сообщает об этом администратору, который принимает меры. Итоговый компьютерный отчет по каждому сотруднику представляется на периодическую (обычно годовую) аттестацию.

3.2. Разделение ответственности администратора и исполнителя

Ответственность – это обязательство работника выполнять порученные задачи и нести санкции при их неудовлетворенном (не в полном объеме, с нарушением сроков, ненадлежащего качества) выполнении. Различают моральную, дисциплинарную, материальную, административную и уголовную ответственность.

По современным представлениям ответственность любого работника за невыполнение задания наступает только в том случае, если:

- это задание входило в четко сформулированные (как правило, в письменной форме) его обязанности;
- работнику были предоставлены полномочия по выполнению этого задания (последнее означает в основном то, что все лица, имеющие отношение к этому заданию, оповещены руководителем о полномочиях, предоставленных работнику);
- работнику предоставлены ресурсы, достаточные для выполнения задания.

Администратор отвечает за следующие операции:

- 1) подбор кадров по объективным критериям и своевременное освобождение от должности лиц, не выполняющих обязанности;
- 2) своевременное обеспечение исполнителей полной и надежной информацией, включая технологические инструкции;
- 3) обеспечение исполнителей исправным оборудованием и приборами;
- 4) организация повышения квалификации, «разбор полетов» - анализ хода решения задач;
- 5) контроль за состоянием исполнителей до начала работы.

Исполнитель отвечает за исполнение действий, входящих в его обязанности и предусмотренных инструкциями. Успех администратора состоит в том, чтобы постараться понять своих помощников, от которых во многом зависят результаты его работы.

Лекция 4. Организационные структуры управления

4.1. Типы властных полномочий

Рассмотрим типы властных полномочий:

1. Линейные полномочия – это право облеченных всей полнотой власти менеджеров принимать управленческие решения и отдавать обязательные для исполнения распоряжения подчиненным по всему кругу вопросов их деятельности. Линейными такие полномочия называются, поскольку они передаются (делегируются) по линии – «властной вертикали» или скалярной цепи по терминологии А. Файоля [24] – от руководителя предприятия к его подчиненным и далее вниз к другим менеджерам вплоть до непосредственных исполнителей работ. Ранее линейные полномочия назывались военными.

Административные полномочия – частный вид линейных полномочий, принадлежащих администратору.

2. Штабные полномочия – право менеджеров говорить и предлагать руководству варианты, планы решения проблем и задач, стоящих перед фирмой. Штабные полномочия носят рекомендательный характер. Они не дают права их обладателю принимать обязательные для исполнения распоряжения, которые, в конце концов, принимаются в рамках линейных полномочий, что обеспечивает реализацию принципа единоначалия в фирме.

3. Функциональные полномочия – специальные полномочия методического характера, дающие право отдавать обязательные для исполнения распоряжения в определенной функциональной сфере управления (маркетинга, финансы, персонал, развитие). В отличие от линейных, функциональные полномочия относятся не к основной производственной деятельности фирмы, а только к управлению фирмой. Функциональные полномочия предполагают право их обладателя обязать линейных руководителей к определённым действиям и запрещать им некоторые действия, но только в рамках своей функциональной сферы. Например, во многих фирмах

ни один договор не будет подписан генеральным директором без виз главного бухгалтера и юриста.

4. Проектные полномочия – временные полномочия по всестороннему руководству проекта. По сути дела, проектные полномочия – это полученные на срок реализации проекта линейные полномочия руководителя проекта по отношению к членам проектной группы. Проект характеризуется тремя основными параметрами – это задача (количество и качество производимой продукции), ресурсы (деньги) и время.

Делегирование полномочий – передача властных полномочий (например, по выполнению зданий, функций или проектов) от вышестоящего руководителя нижестоящему лицу без дальнейшего активного вмешательства руководителя в его действия и согласие нижестоящего лица использовать полученные полномочия.

Управленческие решения принимаются более оперативно и с наименьшими затратами средств в месте возникновения проблем, нежели на вышестоящих уровнях. В то же время, если решения принимаются редко (например, решения по найму персонала), то важнее оказываются не оперативность и не низкая себестоимость решения, а высокая компетентность органа, принимающего решения (кадровая служба).

На малом предприятии руководитель сосредоточивает в своих руках всю необходимую информацию и сам принимает управленческие решения. При росте размеров предприятия происходит делегирование менеджерам права принимать решения и введения формальной административной структуры управления. Из самовластного руководителя генеральный директор должен превратиться в координатора, который передает своим подчиненным право принимать оперативные решения [20].

Для преодоления кризиса бюрократии необходимо продолжить процесс делегирования полномочий, ввести «систему участия в управлении», т.е. включить в круг лиц, принимающих управленческие решения, самих исполнителей. Для этого необходимо стимулировать создание

междисциплинарных проектных групп, действующих при поддержке функциональных служб предприятия.

4.2. Принципы и типы организационных структур управления

Рассмотрим принципы классификации структур управления. Слово «структура» (лат. *structura*) означает строение, единство устойчивых взаимосвязей, форма организации системы. Организационная структура представляет собой единство устойчивых взаимосвязей между структурными подразделениями организации [10].

Существуют следующие виды специализации, используемые при формировании организационных структур:

1. Функциональная специализация, когда происходит формирование подразделений по основным функциям: маркетинг, финансы, производство, персонал, научно-техническое развитие. Основу функциональной специализации составляет «шахтный» принцип построения управления по функциональным подсистемам организации (маркетинг, финансы, производство, персонал, исследования и разработки, и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Основное преимущество таких систем состоит в том, что в них наиболее эффективно используются функциональные специалисты.

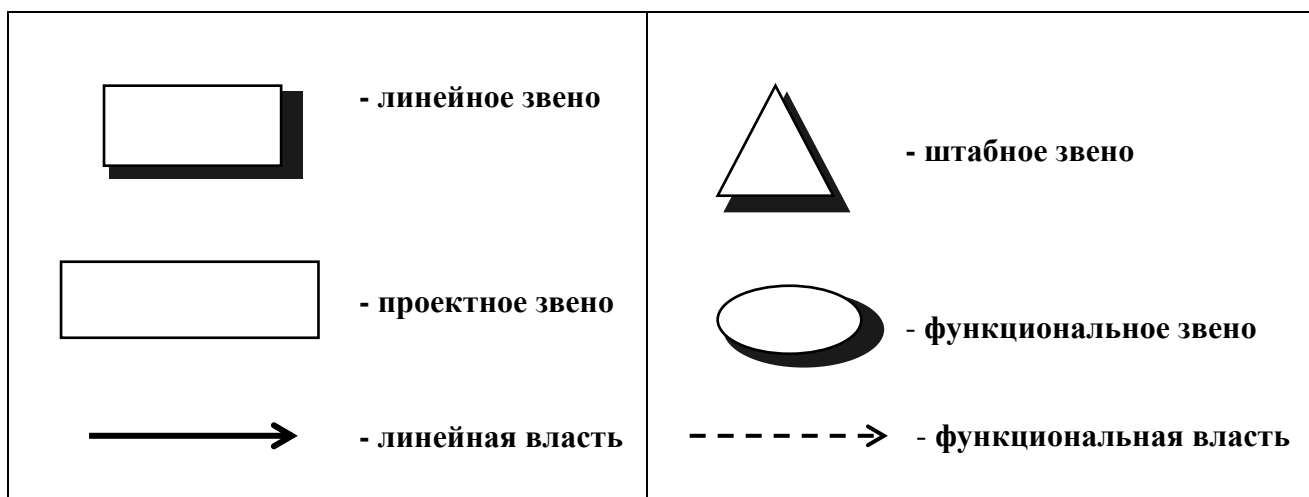
Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации работников. При этом эффективность и качество работы организации в целом становится как бы второстепенными, поскольку считается, что все службы автоматически работают на его получение.

2. Товарная специализация, когда подразделения формируются по товарам, если фирма в основном занимается производством и продажей товаров. Такая структура ориентирована на сбыт.

3. Проектная специализация, когда подразделения формируются по проектам, если фирма в основном занимается оказанием услуг. В этом случае образуется проектная структура, ориентированная на полное и своевременное выполнение проекта и сдачу его заказчику.

Рассмотрим основные организационные структуры, принципиально отличающиеся друг от друга: линейную, штабную, функциональную, дивизиональную, проектную и матричную, соответствующие определенным типам полномочий.

Введем для этого следующие обозначения:



1. Линейная структура управления. Линейная организационная структура состоит из однотипных звеньев. В нижнем ряду такой системы находятся производственные подразделения, например, литейный цех, цех металлообработки, сборочный и другие цеха. Руководитель второй ступени – это, как правило, бывший производственник, по существу опытный менеджер, обладающий большим объемом знаний.

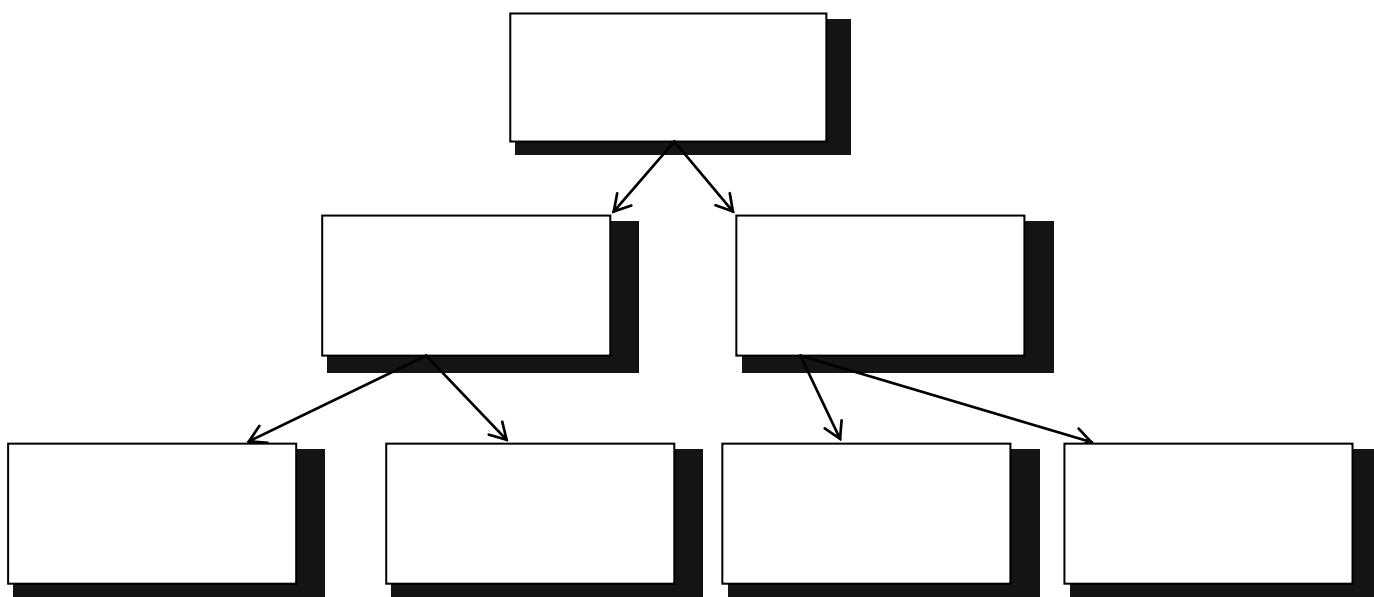


Рис. 3. Линейная структура управления

Линейная структура лучше всего подходит для решения специализированных однотипных задач в стабильных условиях. Проблемы в линейной структуре возникают при решении нестандартных задач.

2. Линейно-штабная структура. Для решения нестандартных задач (например, запуск в производство нового изделия) в линейную структуру добавляют штабные звенья (комиссии, комитеты), основная задача которых состоит в выдвижении и разработке проектов решения и передаче их линейным менеджерам для принятия решения. Хотя решения, которые принимаются в такой структуре, могут быть более компетентными и детально проработанными, чем в линейной структуре.

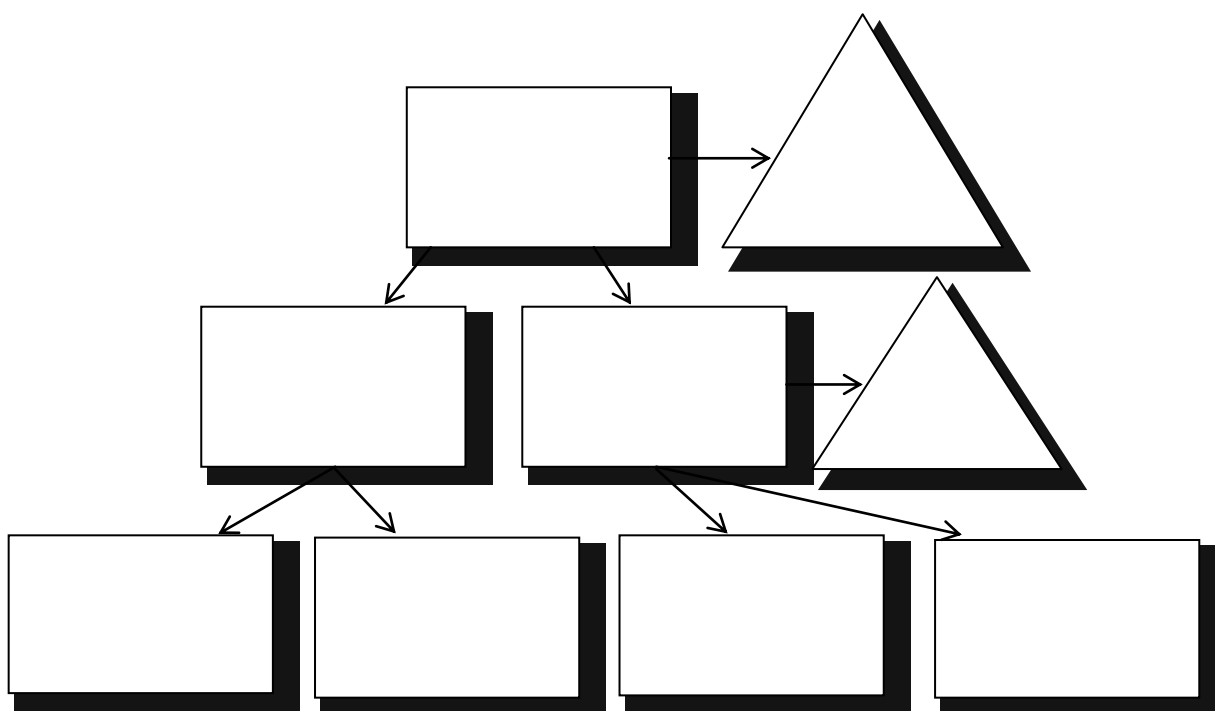


Рис. 4. Линейно-штабная структура управления

3. Функциональная структура. Основным недостатком и линейной, и линейно-штабной структур оказывается перезагрузка первого лица при необходимости решать нестандартные задачи в быстроменяющейся внешней среде. Генеральный директор становится «узким местом» и «тормозит» развитие фирмы. Из этой ситуации был найден следующий выход: генеральный директор начал привлекать себе в помощь функциональных менеджеров – специалистов в области маркетинга, финансов, управления персоналом и развития предприятия и наделил их линейной властью путем делегирования им своих полномочий. Так возникла функциональная структура управления, которая, впрочем, на практике не применяется, поскольку в ней без всякого на то основания нарушен принцип единоначалия (см. рис. 5).

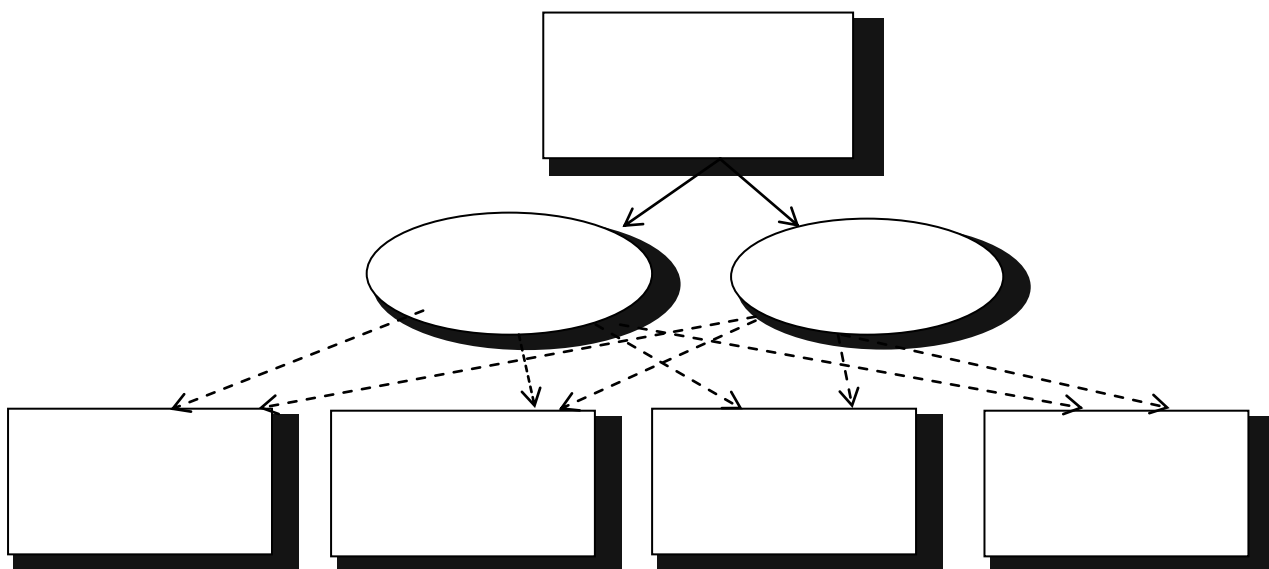


Рис. 5. Функциональная структура управления

4. Линейно-функциональная структура. Дальнейшая эволюция линейной структуры состояла в том, что функциональных менеджеров наделили не линейной, а функциональной властью, т.е. правом принимать окончательные решения только в пределах своих функциональных областей. При таком подходе финансовый директор, например, имеет право потребовать использования в производственных подразделениях разработанной и утвержденной им типовой сметы, но не имеет право отдать распоряжение по запуску в производство нового изделия (см. рис. 6).

Полученная таким образом структура управления называется линейно-функциональной, хотя наряду с линейными и функциональными в ней зачастую используются и штабные звенья. Эта структура получила широкое распространение в первой половине XX в. во всем мире, в том числе и в России, поскольку она наиболее точно соответствовала концепции технологической школы менеджмента. В практике российского менеджмента, которая зачастую не выходит за пределы этой школы, она до сих пор наиболее распространена, несмотря на изменившиеся условия внешней среды.

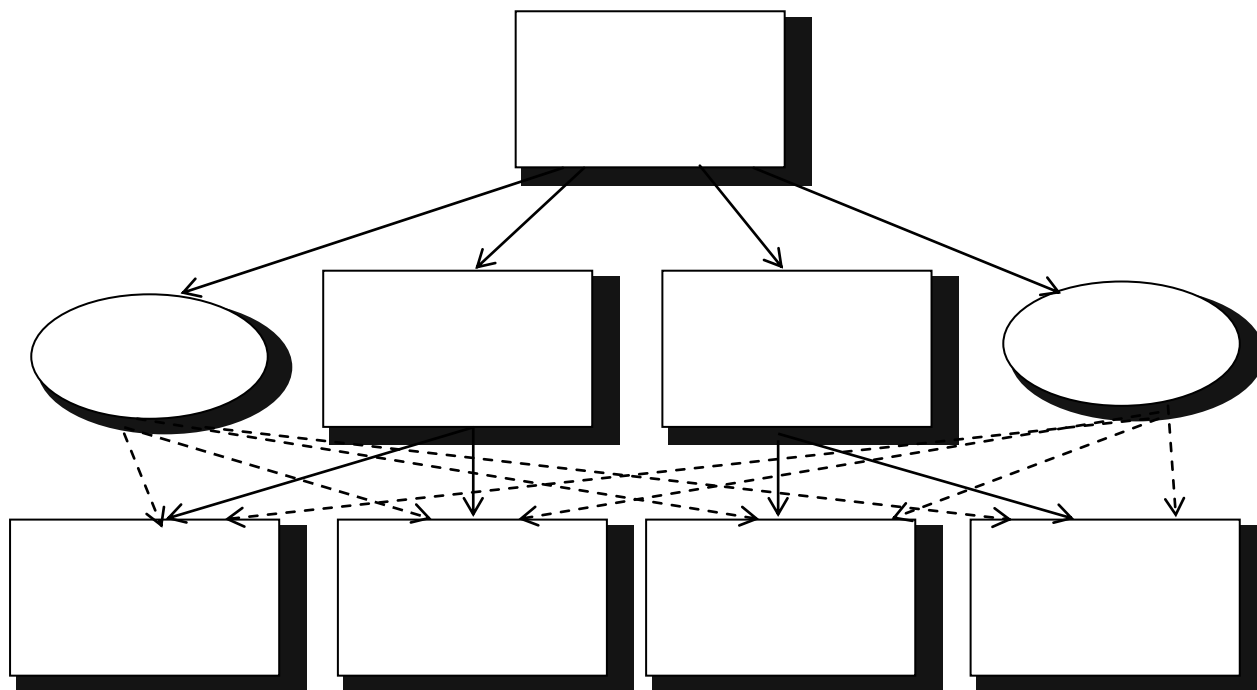


Рис. 6. Линейно-функциональная структура управления

5. Дивизионная структура. Такие структуры появились в 20-е годы XX в. в ответ на внедрение массового маркетинга. Первыми применили дивизионные структуры такие лидеры бизнеса, как компании «General motors», «Procter & gamble» и др. Основным достоинством дивизионной структуры является децентрализация управления с выделением самостоятельных в принятии оперативных решений, т.е. относительно автономных дивизионов. Дивизионная структура придает фирме большой запас устойчивости, чем линейно-функциональная, поскольку ликвидация одного из дивизионов, как правило, не приводит к банкротству фирмы (см. рис. 7).

Необходимость адаптации структуры фирмы к требованиям рынка, а также разработанный представителями административной школы менеджмента механизм делегирования полномочий позволил передовым компаниям в середине XX в. завершить переход от линейно-функциональных систем управления к дивизионным. Например, специалисты по маркетингу в дивизионной фирме работают не только в корпоративном центре, но и в

дивизионах. Дивизионы образуются по продуктивному принципу, при котором руководитель каждого дивизиона управляет однопродуктовым подразделением по предметно-замкнутому принципу, и клиентскому принципу, когда подразделения специализируются на обслуживании отдельных групп клиентов (покупателей) (например, выпуск литературы для взрослых и детской литературы).

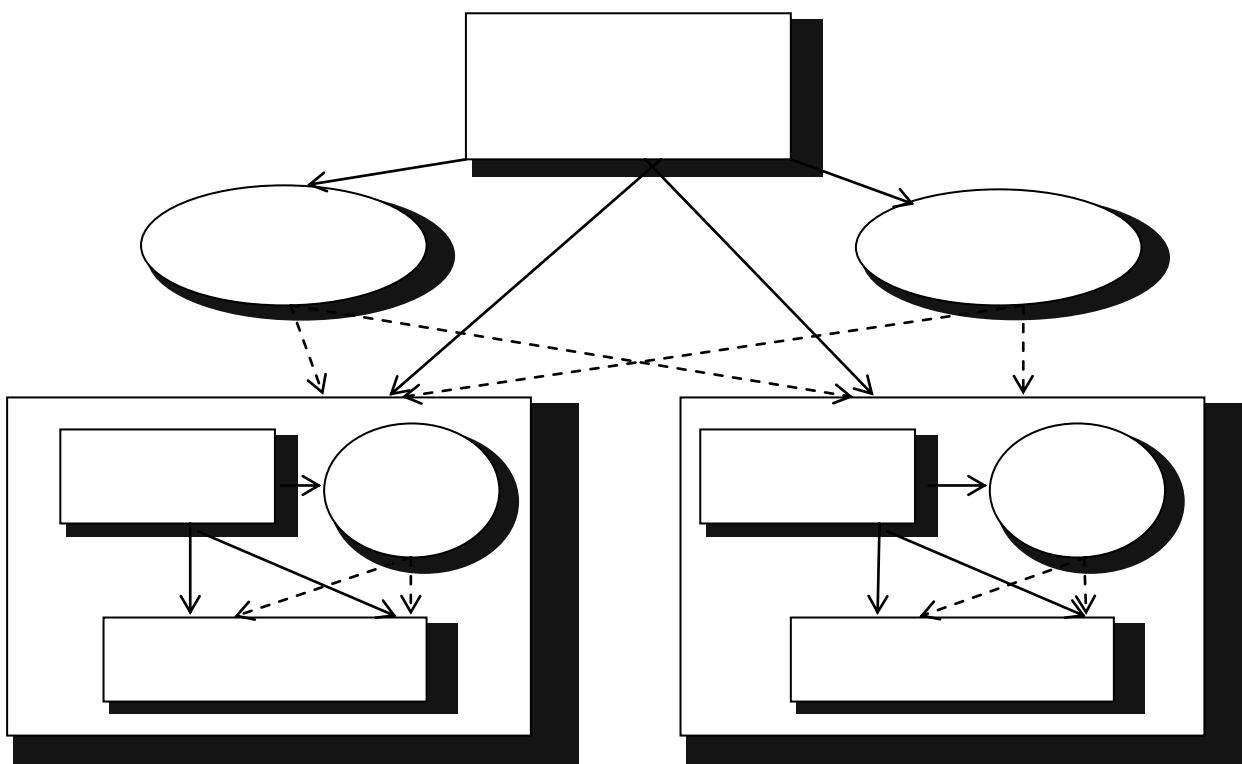


Рис. 7. Дивизионная структура управления

6. Проектные структуры управления. Проект – это ограниченная во времени и по ресурсам совокупность заданий, направленных на достижение единой цели. Примеры проектов - строительство завода, запуск космического корабля, внедрение в производство нового изделия и др.

Проектные структуры с временными подразделениями, создаваемыми для решения конкретных задач возникли в начале 60-х гг. XX в. Основное преимущество проектной структуры – это переход от функциональной специализации к процессной и концентрация внимания проектной группы на

главном результате – своевременном, качественном выполнении проектного задания в пределах плановой сметы. С учетом необходимости резервирования участников проекта можно премировать за счет части оставшихся по проекту средств.

В современных условиях фирму можно рассматривать как совокупность автономных проектов, каждый из которых исполняется своей командой или группой сотрудников. Основным недостатком проектной структуры является нестабильность ее персонала, который, завершив один проект, может просто не дожидаться следующего, поскольку штатные оклады для них не предусмотрены, а стационарная часть фирмы (корпоративное ядро) в проектной структуре минимальна.

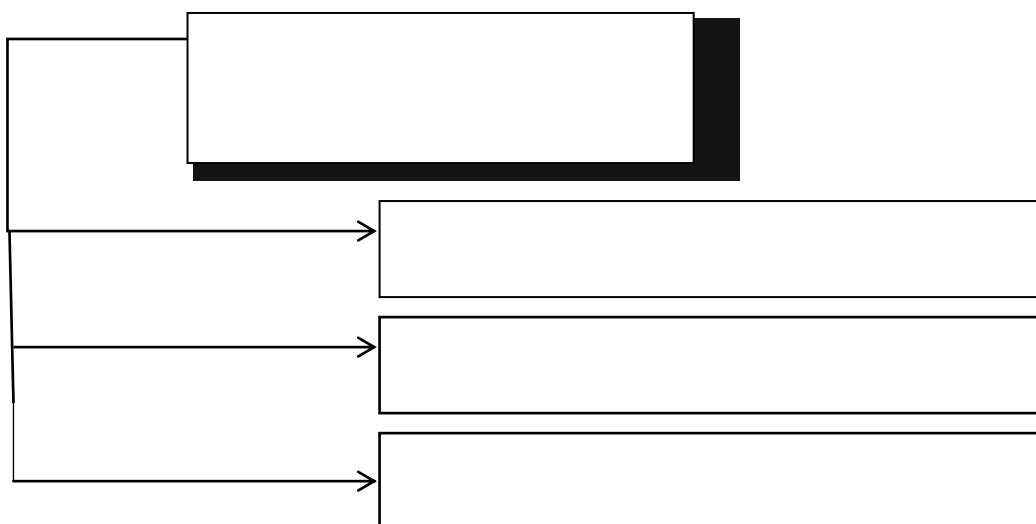


Рис. 8. Проектная структура управления

7. Матричная структура управления «функции-проекты». Это постоянная структура управления, которая включает проектные и функциональные звенья и предполагает двойную подчиненность участников проектных групп руководителям проекта и соответствующего функционального подразделения, находящимся на одной и той же ступени управления (см. рис. 9).

В то же время в матричной структуре руководитель проекта руководит двумя группами подчиненных:

- основными членами проектной группы;
- работниками, делегированными из функциональных отделов,

которые подчиняются ему лишь временно и только по ограниченному кругу вопросов.

Сотрудник в матричной структуре при условии успешного выполнения проекта имеет право:

- на получение премии по окончании проекта при наличии оставшихся «на проекте» денежных средств;
- на возвращение в свой функциональный отдел с окладом и в должности не ниже той, с которой уходил на проект;
- на преимущество при наборе участников на следующий аналогичный проект.

Отметим, впрочем, что в матричных структурах нарушается принцип единоначалия. За игнорирование этого принципа приходится «платить»: руководству необходимо прилагать дополнительные усилия для сдерживания хаоса из-за множественности команд в адрес подчиненного.

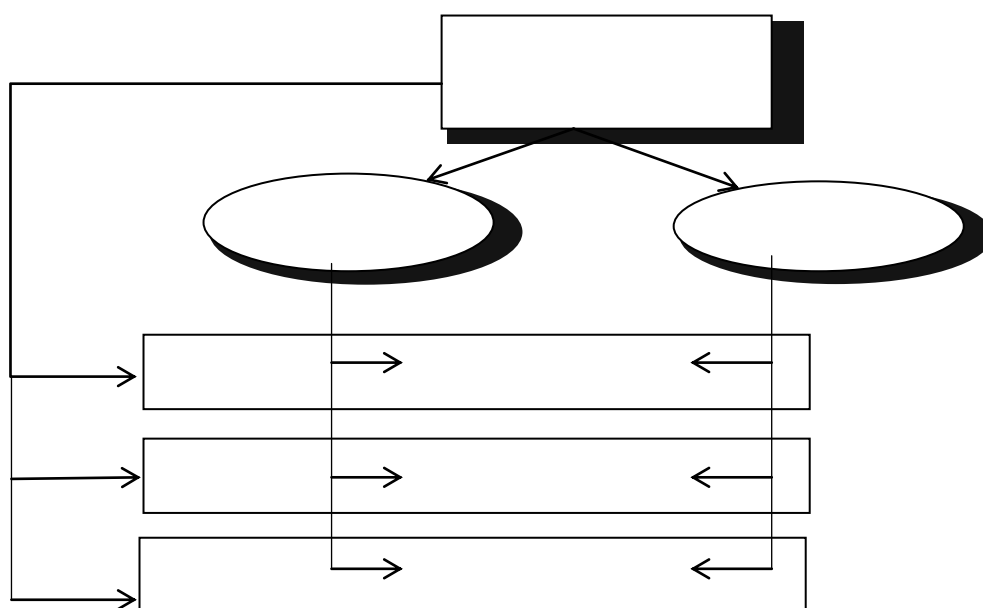


Рис. 9. Матричная структура управления «функции - проекты»

На практике часто встречаются не столько классические типы структур, а их всевозможные сочетания в одной организации.

Фирма и живой организм (человек в частности) имеют много общего:

- у современных фирм есть чувство идентичности, разделяемое их работниками, аналогичное понятию личности человека;
- фирма, так же как и человек, обладает «памятью»: она накапливает интеллектуальную собственность, в то время как изобретатели приходят в нее и уходят из нее;
- и фирма, и человек заинтересованы в эффективном использовании своих ресурсов;
- и фирма, и человек реагируют на изменения внешней среды;
- и фирма, и человек умеют экспериментировать;
- так же, как у человека, есть возраст фирмы, т.е. время её создания до настоящего момента, определяющим ее состояние. Основные стадии жизненного цикла человека и фирмы также имеют много общего [35].

Приведенные аналогии позволяют говорить о современной фирме как о «живой организации», поэтому в бизнесе часто используются биологические аналогии. Можно утверждать, что компании умирают потому, что менеджеры концентрируют свое внимание на производстве и забывают о подлинной природе организации. Организация – это человеческое сообщество, а потому компания, которая стремится выжить, должна вести себя как живое существо.

Рассмотрим факторы, определяющие выбор организационной структуры управления.

Внешние факторы, влияющие на выбор структуры:

- географическая удаленность районов сбыта;
- географическая удаленность районов, надежность снабжения и сложности кооперации и т.д.

Внутренние факторы выбора оптимальной организационной структуры:

- Стратегия как основное направление развития фирмы.
- Технология. Производственно-технические факторы:

1. размер предприятия (крупные предприятия вынуждены вводить децентрализацию);
2. тип технологии производства (индивидуальное и мелкосерийное, крупносерийное, непрерывное);
3. уровень механизации и автоматизации производства;
4. сложность выпускаемой продукции, многообразие и темпы обновления номенклатур.

- Капитал:

1. наличие капитала в достаточном объеме для обновления оборудования и реформирования предприятия как условие создания финансового корпоративного центра;
2. наличие надежных источников относительно дешевого капитала.

- Менеджмент:

1. наличие управленческих команд;
2. авторитет руководства;
3. стиль руководства менеджеров высшего уровня;
4. квалификация и опыт менеджеров;
5. уровень компьютеризации управления.

- Организационная культура. Наличие совместных корпоративных ценностей и благоприятного социально-психологического климата как фактор децентрализации руководства.

- Навыки персонала, его дисциплина, сознательность и доверие руководства фирмы персоналу.

Следует отметить, что не существует единственной наилучшей системы управления, есть только наиболее подходящая к данным конкретным условиям. Система управления должна быть адаптивной, т.е. легко подстраиваться под изменения внешних условий.

4.3. Организационная культура фирмы

Традиционно материальными атрибутами культуры считают достижения общества в области науки, техники, технологии, а также этнографические особенности – характер одежды, специфику архитектуры и т.д. К нематериальным аспектам культуры относят достижения в области искусства, культуры, письменности, нравы, обычаи, религию, особенности общественно-политического устройства и другие проявления человеческого духа.

Культура организации определяет допустимые рамки ее поведения в целом (организационного поведения), и тем увеличивает предсказуемость этого поведения, что особенно важно для партнеров по бизнесу; формирует надежную коммуникационную базу, своего рода «язык общения», упрощающую процесс принятия управленческих решений менеджерами фирмы и облегчающий их претворение в жизнь; работает на сплочение персонала и является важным контекстом, во многом определяющим эффективность программ мотивации персонала, что, в конце концов, ведет к увеличению производительности труда.

Предпринятые в начале XXI в. попытки привнести в российские фирмы американскую организационную культуру и методы управления, основанные на индивидуализме и свободолюбии, провалились. Причиной этого является несовпадение ценностей и установок: для российской культуры типичны прямо противоположные американские ценности – коллективизм, характеризующийся сплоченностью и взаимовыручкой, и патернализм, предполагающий послушание и преданность лидеру, который проявляет «отеческую заботу» о подчиненных [29].

Основными признаками организационной культуры являются всеобщность, неформальность и устойчивость. Культура является продуктом взаимодействия формальной организации; неформальных групп, существующих в организации; отдельных индивидов – членов организации, с

их собственными интересами и потребностями и, наконец, внешней среды организации, предъявляющей свои требования к ее жизнедеятельности.

Культура управления – часть организационной культуры, отражающей механизм воспроизведения социального опыта организации в сфере управления, в частности, степень гуманизации управления, реализация концепции «человеческого капитала», коммуникативная грамотность менеджеров, индивидуальный подход к работникам и т.д. Культура управления определяется такими важными элементами организационной культуры, как традиции, установки и совместные ценности. В свою очередь, культура управления в решающей степени, включающей в качестве элементов ступени, звенья управления и устойчивые связи между ними.

Культура труда характеризует профессионализм, компетентность, дисциплинированность, ответственность, добросовестность, образованность и коммуникабельность работников, включает в себя установки на поддержание чистоты рабочего места, творчество работника, высокое качество продукции, командный дух и т.д.

Элементами организационной культуры являются:

- Устав, идея создания организации.
- Обычаи, традиции и ритуалы (корпоративные праздники, собрания).
- Язык неформального общения (корпоративный фольклор, шутки и др.).
- Символы (логотип, эмблема, вид офиса, флаг, гимн).
- Атрибуты (форма одежды, сувениры и т.д.).

Рассмотрим последовательно эволюцию типов организационной культуры на различных стадиях жизненного цикла фирмы.

Организационная культура типа «культура лидера» является оптимальной только для фирм семейного типа, количество которых по мере концентрации капитала неизбежно сокращается. Опасность для бизнеса представляет часто встречающаяся в России консервация властного типа организационной

культуры при бурном росте фирмы, которая зачастую приводит либо к ее гибели из-за невозможности адекватно модифицировать менеджмент без «перевоспитания» лидера, либо к дроблению предприятия среднего размера на ряд мелких маломощных предприятий.

Таким образом, при росте размеров фирмы наступает кризис индивидуального управления, которое перестает соответствовать увеличившимся масштабам фирмы. Кризис индивидуального управления может быть разрешен путем введения формальной административной структуры управления и делегирования менеджерам права принимать решения. В рамках новой культуры генеральный директор из самовластного руководителя должен превратиться в администратора, который передает своим подчиненным право принимать оперативные решения в соответствии с заранее составленными инструкциями [30].

В линейно-функциональной структуре, характерной для фирм с иерархической организационной культурой, круг лиц, принимающих решения, расширяется – в него включаются функциональные менеджеры, обладающие специальными знаниями каждый в своей области. Это «разгружает» первое лицо от «текучки» и существенно усиливает фирму, но, к сожалению, не лишает ее осинового недостатка – в ней решения принимают одни лица, а исполнять их должны другие.

Основными недостатками бюрократических структур является медлительность и неповоротливость бюрократии. При дальнейшем усложнении решаемых предприятием проблем и соответствующем росте размеров фирмы наступает кризис бюрократии. Для преодоления бюрократии необходимо продолжить процесс делегирования полномочий, ввести «систему участия в управлении», т.е. включить в круг лиц, принимающих управленческие решения, самих исполнителей. Поэтому необходимо внедрять предпринимательскую организационную культуру, ввести в круг лиц, непосредственно заинтересованных в успехе фирмы, например, проектных менеджеров; стимулировать создание проектных групп, действующих при

поддержке функциональных служб предприятия, т.е. ввести матричную структуру управления типа «проекты - функции». В рамках предпринимательской культуры руководство фирмы должно стимулировать работников к проявлению личной инициативы, в результате чего повысятся показатели работы организации.

4.4. Процедура делегирования полномочий

Правильная организация процесса делегирования полномочий - важная и нерешенная до сих пор в России проблема, препятствующая укрупнению современных российских фирм. Главное препятствие на пути делегирования - боязнь собственников потерять власть, отсутствие доверия, трудности осуществления контроля, усложнение процесса принятия решений. Это приводит к консервации экономических организаций на уровне малых семейных фирм, не имеющих перспектив в современной экономике. Напротив, компетентные и уверенные в себе руководители следуют корпоративному правилу «General motorsc»: «Не бойся подчиненного, который способней тебя, а гордись им» [22].

При организации делегирования следует ответить на ряд вопросов:

1. «Какова цель делегирования?» Цель – в реализации преимуществ, которые дает делегирование и руководителям, и подчиненным.

Каковы преимущества делегирования для руководителя?

Делегирование полномочий разгружает руководителя, делегирующего полномочия, и освобождает его время для решения стратегических проблем; способствует формированию команд менеджеров; повышает доверие подчиненных к руководителю.

Преимущества делегирования для подчиненных:

- развитие навыков управления;
- развитие чувства причастности к фирме благодаря совместному достижению цели.

Преимущества делегирования для фирмы в целом:

- экономия средств фирмы за счет того, что несложные задания выполняют люди соответствующей квалификации, получающие относительно невысокую зарплату;

- рост производительности труда менеджеров за счет коллективного руководства.

2. «Что делегировать?»

1) Можно делегировать задания, например, сбор и обобщение материалов для письменного отчета руководству, составление плана встречи делегации, исследование спроса. Рекомендуется делегировать четко структурированные задания, причем передавать их целиком, не разбивая на части между несколькими сотрудниками. Вместе с порученным заданием подчиненный должен получить возможность распоряжаться необходимыми ресурсами и властными полномочиями, в объеме достаточном для исполнения задания.

2) Можно делегировать руководство проектом. Руководитель проекта должен получить все необходимые для его выполнения полномочия по распоряжению людьми, временем, финансами, а иногда и по ведению переговоров с заказчиками напрямую. Вместе с тем он несет ответственность перед руководителем фирмы за то, что проект будет выполнен своевременно, качественно, в полном объеме, а также в рамках выделенной сметы расходов.

3) Можно делегировать функции, как правило, второстепенные, но составляющие ключевую компетенцию руководителя. В отличие от заданий и проектов функции подразумевают не разовую и не временную, а постоянную основу их выполнения. Делегировать рекомендуется: текущее руководство рабочей группой, функции текущего контроля, проведение тренингов и т.д.

3. «Кому делегировать?»

Напомним, что легат – это представитель, в задачу которого входит точное выполнение поручений в рамках точных инструкций, при сохранении связи с поручителем, без ответственности за конечный результат. Делегат – представитель, который выполняет задание, основные параметры конечного

результата которого заданы, действует по своему усмотрению, несет ответственность за конечный результат.

Решать вопрос о необходимости делегирования полномочий конкретному подчиненному следует, ориентируясь на следующие факторы:

- степень доверия руководителя подчиненному. Если руководитель не доверяет подчиненному, но при этом поручает ему важные задания, то руководитель рискует либо «провалить задание» при неудаче подчиненного, либо потерять свое место при его успехе;

- занятость подчиненного. Увеличивать обязанности уже перегруженного подчиненного бессмысленно. Нельзя также поручать ответственные задания новичкам в период, когда они осваиваются на фирме, поскольку они заняты в основном адаптацией к новым условиям работы;

- навыки, интеллектуальный уровень, самостоятельность, опыт подчиненного и характер выполняемой им работы;

- коммуникабельность подчиненного, его навыки наживать межличностные отношения (особенно если подчиненному придется руководить коллективом, вести переговоры о ресурсах, консультации с экспертами и т.д.).

4. «Как делегировать?» Руководитель, который делегирует задание, так планирует и организует процесс его выполнения, чтобы оно выполнялось оптимальным образом, качество его выполнения отвечало определенным стандартам.

При планировании операции по делегированию полномочий рекомендуется:

- вызвать у подчиненных чувство сопричастности еще на этапе постановки задачи постановки задачи по делегированию;

- предусмотреть для подчиненного возможности карьерного роста в случае успешного выполнения задания, функции проекта; думать о развитии талантов подчиненных и созидании условий, в которых они могли бы проявить свои таланты;

- четко сформулировать те критерии (в том числе и количественные), по которым можно оценивать выполнение делегированного задания, функции проекта, а также запланировать промежуточные «контрольные точки» для контроля хода исполнения задания, сроки проверок и т.д.;

В ходе организации делегирования полномочий необходимо:

- обеспечить подчиненного необходимой информацией, в частности, охарактеризовать обстановку, указать, кто ещё будет вовлечен в исполнение задания, и описать их роли;

- соблюдать принцип соизмеримости полномочий подчиненного с его ответственностью. Необходимо четко определить тип полномочий. Если лицо обладает только консультативными полномочиями, то оно вправе лишь обеспечивать информацией, необходимой для принятия решений и давать рекомендации по ним. Штабные (совещательные) полномочия предоставляют право разрабатывать различные альтернативы плана для руководителя. Проектные полномочия – это право принимать обязательные для исполнения решения в рамках проектов, а линейные – право принимать окончательные решения, обязательные для подчиненных по всему кругу вопросов;

- при необходимости провести тренинг для облегчения усвоения новых навыков подчиненными;

- создать линию эффективной и непрерывной обратной связи с подчиненным;

В ходе контроля за реализацией заданий, исполнение которых было делегировано подчиненным необходимо:

- организовать систему регулярной отчетности (например, встречи – раз в неделю, письменные отчеты – раз в месяц).

5. «Чего следует избегать при делегировании?»

- вмешиваться в выполнение тех заданий, которые были делегированы. В противном случае, весьма вероятно, что ответственность за неудачу падет на делегировавшего, а активность подчиненного «сойдет на нет». Корпоративные правила фирмы «General motors» гласят: «Если действия

сотрудников в корне не расходятся с твоими решениями, дай им максимальную свободу действий; не спорь по мелочам, это только затрудняет работу» [22]. Необходимо учитывать, что подчиненный, которому делегированы полномочия, как и другие менеджеры, имеет «право на ошибку», а мелочная опека ничего, кроме вреда, не даст. Исполнитель тоже не должен получать указания «через голову» своего непосредственного руководителя;

- переделывать за подчиненного работу, выполнение которой в соответствии со схемой делегирования возложено на подчиненного. Если руководителя не устраивает качество выполненного задания, то переделывать его самостоятельно или в союзе с коллегами должен подчиненный;

- допускать обратное делегирование – принимать по инициативе подчиненных назад те задания, с которыми они, якобы, не могут справиться. Заранее должен быть определен перечень возможных чрезвычайных событий и уровень глобальных проблем, с которыми подчиненные имеют право в любой момент обратиться к руководителю, остальное – их дело;

- использовать принцип «инициатива наказуема» и поручать неблагодарные задания тем, кто озвучил необходимость их выполнения. Сотрудника необходимо поблагодарить за информацию, а выполнение задания поручить тому, кто легче с ним справится и имеет желание выполнить задание. Для выявления таких работников рекомендуется использовать «мозговой штурм» по выявлению альтернативных путей выполнения задания, планированию его исполнения и т.д.;

- озвучивать свои пессимистические прогнозы.

Наоборот, слаженная работа подчиненных и их быстрый карьерный рост – признак истинного мастерства руководителя. Умение эффективно делегировать полномочия должно достойно вознаграждаться фирмой.

Контрольные вопросы

1. Как соотносятся роли менеджера и администратора?
2. В чем основное преимущество проектной структуры управления?

3. Как влияет на организационную структуру увеличение нормы управляемости?
4. Какие факторы определяют выбор оптимальной организационной структуры?
5. Как разделяются зоны ответственности менеджера и исполнителя?

Лекция 5. Поведенческий подход в менеджменте

5.1. Теория человеческих отношений

В рамках феодальной формации основным способом заставить человека работать было внеэкономическое принуждение к труду, а главным трудовым стимулом - страх. Страх является базовым эмоциональным переживанием, которое в ходе эволюции живых существ активизировало инстинкты и помогало бороться за выживание. Для того чтобы эксплуатировать страх сотрудников в собственных целях, некоторые современные российские руководители проводят «публичные порки» своих сотрудников, т. е. унижают их достоинство в присутствии членов трудового коллектива, преднамеренно демонстрируют непредсказуемое хаотичное поведение «во гневе», запугивают сотрудников перспективой увольнения, задерживают зарплату, а также незаконно удерживают трудовую книжку работника в случае его добровольного увольнения, постоянно ведут поиск «изменников», демонстрируют другие военно-бандитские приемы подавления персонала, глубоко укорененные в советской «верхушке» в сталинский период.

В основе такой тактики неразвитость российского рынка труда и, как следствие, невозможность уволенного в короткое время найти новое место работы с сохранением прежнего заработка, а также неустойчивость положения самого руководителя, который зачастую ведет себя агрессивно, чтобы скрыть свой страх потери высокого положения на фирме и особая, военного типа, организационная культура руководителей, имеющих армейское прошлое. По словам специалиста по управлению персоналом Н.С. Алексеева: «Сторонники и практические адепты системы мотивации страхом уверены, что, нагнетая у людей страх потери того общественного статуса и относительного материального благополучия, которые обеспечиваются на данном рабочем месте, можно мотивировать персонал на добросовестную и продуктивную работу и снизить количество ошибок и злоупотреблений» [2].

Руководитель такого типа создает на фирме атмосферу презумпции

виновности работника, как всякий настоящий ковбой, такой менеджер «сначала стреляет, потом целится», наслаждается опытом своих прошлых побед, из которых он черпает приемы психологического подавления персонала. Постепенно, исключая из процесса принятия решений остатки интеллекта, такой «армеец» ищет ответы на вызовы будущего в своем славном прошлом. В результате вместо создания современной компании такой руководитель делает фирму продолжением собственной психически неуравновешенной натуры, провоцирует ответную защитную реакцию сотрудников. Персонал получает моральное оправдание своему воровству и злоупотреблению своим положением на фирме, симулирует повышенную активность, особенно в сфере отчетности, либо, наоборот, теряет самостоятельность и инициативу. Знаменитый конструктор С. Королев говорил по этому поводу: «Если хочешь подвести своего начальника, выполняй быстро и буквально все его приказы». В качестве крайней меры противодействия давлению руководителя коллектив может использовать даже круговую поруку для того, чтобы списывать все неудачи фирмы на его счет [2].

Капитализм заменил внеэкономическое принуждение к труду экономическим, при этом главным стимулом стало денежное вознаграждение за труд. В наиболее чистом виде такое стимулирование применялось на заводах Г. Форда в первой половине XX в. Этот подход был более прогрессивным по сравнению с феодальным, тем не менее, тейлористы не выходили за пределы принуждения к труду (пусть и экономического характера). Дополнив «пряником» главный стимул сторонников теории стимулирования страхом - «кнутом», они остались в рамках известной концепции управления «кнутом и пряником», отражающей, по сути, высокомерное отношение руководства к рядовым работникам [19].

Именно представители школы человеческих отношений смогли первыми перейти от концепции стимулирования, как внешнего способа принуждения к труду, к мотивации, т. е. побуждению работников к труду за счет создания у них внутренней заинтересованности. Лучше всего человек работает, если не

вынужден это делать, а действительно этого хочет.

Концепция человеческих отношений явилась своеобразным ответом на технократический, бездушный характер тейлоризма, который обеспечил невиданный до тех пор рост производства и одновременно замораживание развития социальных отношений.

Несмотря на то, что Ф. Тейлор понимал огромное значение работника в производственном процессе и впервые ввел термин «человеческий фактор», по сути, человеческого в этом было мало. Упор делался именно на слове «фактор», т. е. производительной силе человека, которая рассматривалась в одном ряду с другими факторами производства - землей и капиталом. Сторонники Ф. Тейлора считали человека «ассистентом машины», который должен служить производству.

В отличие от тейлористов, лидеры концепции человеческих отношений изменили последовательность слов тезиса на обратную - «производство для человека». По их мнению, менеджерам следует проявлять заботу о сотрудниках, тогда повышается удовлетворенность персонала работой и растет производительность труда.

В ходе обобщения и развития результатов Хотторнских экспериментов Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергер [2] сформулировали основные принципы концепции человеческих отношений:

1. Руководителю необходимо знать не только формальную, но и неформальную структуру организации: неформальных лидеров персональный состав неформальных групп и связи между членами групп.

2. Необходимо разработать язык и процедуры внутрифирменного общения и развивать систему внутрифирменных коммуникаций для учета мнений сторон в рамках процесса демократизации управления для того, чтобы не провоцировать возникновение оппозиционных неформальных групп.

3. Руководитель обязан не только стимулировать технические нововведения на предприятии, но одновременно заниматься социальным

развитием персонала.

4. Менеджеры должны содействовать упрочению положения работников в организации, для чего необходимо развивать систему участия в управлении, предполагающую разделение ответственности с работниками предприятия.

5. Проблемы управления необходимо решать комплексно, с учетом конкретных ситуаций, определяемых системой экономических, социальных и человеческих факторов.

5.2. Теории «X» и «Y»

Социолог и теоретик менеджмента Дуглас Мак-Грегор в книге «Человеческая сторона предпринимательства» выделил два подхода к определению сущности человека. Теорию «X» он называл «традиционным взглядом на управление». На самом деле подход «X» обобщал взгляды Ф. Тейлора, считавшего работника кем-то «ближе к волу» - пассивным существом, заслуживающим применения жесткого управленческого подхода, основанного на контроле и принуждении. Такой подход, по справедливому мнению Д. Мак-Грегора, увеличивает антагонизм в отношениях между работниками: с одной стороны, способствует возникновению противоречий между менеджерами и собственниками, с другой - провоцирует сопротивление со стороны исполнителей, что в результате ограничивает рост производительности труда. Ф. Тейлору трудно было признаться себе в том, что «систематический саботаж» персонала спровоцирован его системой менеджмента.

Справедливости ради надо отметить, что у некоторых людей есть психологическая потребность подчиняться, а не доминировать (руководить). Например, человеку восточного типа важно видеть себя частью мощной вертикальной структуры, да и в России, с ее тягой к патернализму (преклонением и подчинением признанному авторитету), теория «X» по-

прежнему актуальна для многих работников, ищущих свое место в вертикальной пирамиде для того, чтобы испытать чувство причастности и защищенности. На Западе тоже встречаются «X-работники», которые не считают работу важнейшим делом своей жизни, а только способом заработать средства для жизни.

Согласно теории «X», менеджер должен управлять такими людьми авторитарно - строго, но справедливо, чтобы не допустить проявления «пагубных недостатков» подчиненных. Тем не менее, отметим, что руководители – сторонники теории «X» должны учитывать в своей деятельности важное наблюдение, что нельзя подавлять личность, иначе она становится не способна к изменению.

В том же ключе Д. Мак-Грегор в указанной выше книге сделал важный вывод о «самосбывающемся прогнозе», который в упрощенном виде можно сформулировать так: «Если к человеку относиться, как к тупому животному и вести себя соответствующим образом, то он постепенно озверевает, чем и подтвердит ваш печальный прогноз относительно его сущности». Подтверждением тезиса Д. Мак-Грегора является финал карьеры Г. Форда, который руководствовался теорией «X» и применял авторитарный стиль руководства. В результате он набирал в штат своей фирмы помощников-администраторов, а не самостоятельных менеджеров. Во многом благодаря этому доля Форда на рынке упала с 50% в конце 20-х годов до 20% к началу 40-х годов XX в. и фирма «скатилась» с 1-го на 3-е место в американской автомобильной промышленности.

Вместо подхода «X» Д. Мак-Грегор предложил теорию «Y» как средство интеграции индивидуальных и групповых целей, см. таблицу сопоставления теорий «X» и «Y»:

Сопоставление теорий «Х» и «У»

	Теория «Х»	Теория «У»
1. Потребности и активность работника	Человек от природы ленив, стремится работать как можно меньше исключительно для удовлетворения своих физиологические потребностей, наиболее безопасным путем, с наименьшими затратами энергии. Он от природы эгоцентричен и безразличен к потребностям организации, пассивен, его основная цель - личное спокойствие.	Человек от природы активен, имеет потребность в творчестве и самореализации, богатое воображение, изобретательность.
2. Интеллект, самостоятельность и ответственность	Люди не слишком сообразительны и чрезмерно доверчивы - легкая добыча шарлатана и демагога, а потому нуждаются в наставлении и руководстве. Их основной добродетелью является смирение. Они не слишком честолюбивы и не любят брать на себя ответственность, консервативны (противятся переменам).	Люди достаточно умны, чтобы самостоятельно принимать решения. Они не только не боятся ответственности, но и стремятся к ней. Люди способны к самоуправлению при движении к целям, с которыми они согласны.
3. Отношение к труду	Любям присуща неприязнь к работе, поэтому они стараются ее по возможности избегать, а работают или по принуждению, или за деньги.	Затраты физических и духовных сил при работе также естественны, как при игре или отдыхе, поэтому при нормальных условиях труда работник испытывает удовлетворение не только от результатов труда, но и от самого процесса труда.
4. Рекомендуемый стиль управления и форма контроля	Авторитарный. Человек предпочитает, чтобы его направляли авторитетные руководители методом «кнута и пряника» в рамках тотального внешнего контроля.	Демократический. Разделяемые цели побуждают людей поступать в соответствии с ними, т. е. имеют мотивирующее действие, а потому они способны к самоконтролю.

Согласно теории «Y» менеджер должен управлять демократическими методами, а его основная задача – выявить таланты своих подчиненных и создать благоприятные условия для их развития, дать возможность работникам свободно и с удовольствием делать свое дело. Рецепты сторонников теории «Y» по улучшению управления персоналом состоят в том, чтобы дать людям свободу использовать свои способности, возложить на них ответственность и поощрять их независимость. Тогда люди будут гореть желанием участвовать в управлении.

Автор статьи «Служение обществу» журнала «Top-Menedger» за 2003 г. С. Медведев указывал на то, что японские менеджеры одними из первых восприняли идеи Д. Мак-Грегора, предпочитавшего теорию «Y». И ставил в пример предпринимателя К. Мацусита, основателя фирмы «Matsushita Electric», который считал, что человеку от природы присущи доброта и ответственность за свои поступки, он способен совершенствоваться физически и духовно, пользуясь правом свободного выбора. Пассивным его может сделать работа на предприятии тейлоровского типа, на котором менеджеры навязывают работникам свою концепцию «X».

С. Медведев в своей статье также выделил основные принципы менеджмента К. Мацуситы:

1. Служение обществу: предлагать высококачественные товары и услуги по доступным ценам и вносить тем самым свой вклад в счастье и процветание людей во всем мире.

2. Честность и справедливость: во всем, что связано с работой, а также в личной жизни поступать честно и справедливо, всегда стараясь составить себе непредубежденное, объективное мнение о происходящем.

3. Коллективный труд, ради общего дела: совместно приобретать новые знания и искать пути решения проблем ради достижения общей цели при полном взаимном доверии и признании независимости индивида.

4. Неустанное стремление к совершенствованию: постоянно стремиться к улучшению результатов своей деятельности и деятельности фирмы, даже в самые тяжелые времена, чтобы быть в состоянии достичь высшей цели фирмы - обеспечение прочного мира и процветания.

5. Вежливость и смирение: всегда быть приветливым и смиренным, и потребности других, чтобы вносить тем самым вклад в обогащение всех окружающих и сохранение общественного порядка.

6. Соответствие естественным законам: соответствовать естественным законам и приспособлять свое поведение и образ мыслей к постоянно изменяющимся условиям, чтобы малыми темпами, но непрерывно содействовать прогрессу и успешно завершать любое начинание.

7. Благодарность за оказанное внимание: испытывать непреходящее чувство благодарности за любое оказанное внимание и доброту; чтобы мы все жили в мире и согласии и имели достаточно сил для преодоления любых препятствий на пути к истинному счастью.

Автор статьи «Sony: успех по-японски» в журнале «Top-manager» за 2000 г. П. Адеянова выделила принцип, провозглашенный основателем фирмы «Sony Corporation» А. Мориты, который гласит: «Прежде всего, мы стремимся создать достойные условия работы талантливым специалистам, которые хотят выполнить свой долг перед обществом. Если нам удастся объединить наших сотрудников в единое целое, то все вместе мы добьемся блестящих результатов, несмотря на несовершенство технических средств и нехватку рабочей силы». В отличие от Ф. Тейлора и Г. Форда, для которых повышение зарплаты рабочим, привязанное к росту производительности труда, было предметом удовлетворения своего честолюбия и фактором победы в конкурентной борьбе, А. Морита относился к рабочим с уважением, как к партнерам по общему делу «обеспечения благополучия всего общества».

Так же П. Адеянова в своей статье отмечала, что в отличие от Ф. Тейлора, Масаре Ибуке (второй основатель фирмы "Sony") удалось воплотить в жизнь

принцип гармонии труда и капитала, который он сформулировал в первом манифесте фирмы «Sony» следующим образом: «Мы будем выплачивать нашим сотрудникам премии, пропорциональные доходам, полученным в результате их деятельности, и приложим все усилия, чтобы обеспечить им достойное существование».

Действительно, естественное человеческое отношение к человеку – важнейшее конкурентное преимущество менеджеров, исповедующих теорию «Y», по сравнению с менеджерами-тейлористами. Знаменитый американский менеджер японского происхождения Л. Якокки писал в своей книге «Карьера менеджера»: "Мне встречалось много людей, которые были умнее меня... и, тем не менее, я их оставил далеко позади. Почему? Невозможно сколько-нибудь долго добиваться успехов, набрасываясь на людей с бранью. Надо уметь говорить с ними откровенно и просто» [33]. Формула успеха современной фирмы по Л. Якокку выглядит следующим образом:

ЛЮДИ => ПРОДУКТЫ => ПРИБЫЛЬ

Раскрывая содержание своей формулы, там же он писал: «Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукты, прибыль. На первом месте в цепи стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» [33]. Кстати, советские руководители прекрасно понимали важнейшую роль человеческих отношений в управлении, поскольку в основе марксистской идеологии лежало представление о сущности человека как «совокупности всех общественных отношений».

Для современных российских условий формулу успеха Л. Якокки [33] можно модифицировать следующим образом в формулу «4 P»:

1. профессионалы на ключевых должностях;
2. проектные команды (сплоченные);
3. прибыль (умеренная);

4. прогресс (устойчивое развитие).

Похожие принципы конкурентоспособности фирмы используются в японской компании Мацусита Дэнки [33]:

1. уважение к человеку;
2. пожизненный найм – «все в одной лодке»;
3. низкая дифференциация окладов;
4. участие в управлении;
5. система непрерывного обучения персонала;
6. личный успех – успех фирмы;
7. высокая производительность труда;
8. новаторство;
9. конкурентоспособность.

Расхожее мнение о том, что теория «Y» годится в основном для японских компаний, опровергает анализ корпоративных правил американской фирмы «General-Motors»:

Анализ корпоративных правил фирмы «General Motors»

Известные принципы	Корпоративные правила менеджеров фирмы «General Motors»
Справедливость (А. Файоль)	Будь справедлив, особенно по отношению к подчиненным. Если твои распоряжения оказались ошибочными, признай ошибку.
Инструкции - в письменном виде (Г. Эмерсон)	Всегда старайся во избежание недоразумений отдавать распоряжения в письменном виде.
Благодарность за оказанное внимание (К. Мацусита)	Всегда благодари подчиненного за хорошую работу.
Вежливость и смирение (К. Мацусита)	Будь вежлив, никогда не демонстрируй раздражения. Будь краток. Будь внимателен к критике. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно; имей бесконечное терпение. Не делай замечания подчиненному в присутствии третьего лица. Никогда не применяй свою власть до тех пор, пока все остальные средства не использованы.
Инициатива (А. Файоль)	Если действия сотрудников в корне не расходятся с твоими решениями, дай им максимальную свободу действий; не спорь по мелочам, это только затрудняют работу.
Коллективный труд ради общего дела (К. Мацусита)	Не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни. Выбор и обучение подчиненного - более благодарная задача, чем выполнение дела самим. Не бойся подчиненного, который способней тебя, а гордись им.

Правда, при применении теории «Y» необходимо учитывать следующее:

- удовлетворенность работников сама по себе не всегда ведет к росту производительности труда;
- коллективная процедура принятия решений не должна вести к коллективной безответственности за результаты реализации. Управленческие решения должны приниматься не путем демократического голосования, а с помощью коллегиальной процедуры учета мнений подчиненных, при которой окончательное решение принимает менеджер, ответственный за его реализацию.

В рамках современного подхода по отношению к процедуре стимулирования труда люди делятся на три категории:

- 1) 20% вообще не реагирует ни на какие стимулы по причине безответственности или по религиозным соображениям;
- 2) 60% нуждаются в стимулировании к труду;
- 3) 20% не нуждаются в стимулах, поскольку являются трудоголиками.

Поэтому некоторые руководители предпочитают использовать комплексную концепцию «XY», согласно которой к каждому работнику нужно применять индивидуальный подход: к одним работникам (типа «X») - авторитарный подход, к другим (типа «Y») – демократический. Но в этом случае классическая двуполярная модель Мак-Грегора «X» или «Y» должна быть усовершенствована.

5.3. Теория поведения и потребности по А. Маслоу

А. Маслоу сумел преодолеть ограниченность подхода «классического бихевиоризма» и ввел в рассмотрение своей теории такие факторы, как потребности личности. Маслоу считал, что «у людей больше нет инстинктов в животном смысле, властных безошибочных внутренних голосов, которые говорят недвусмысленно, что делать, когда, где, как и с кем. Все, что у нас осталось – это пережитки инстинкта» [15]. Силу его теории придало то, что он, по сути, вернулся к «субъект-субъектному» подходу концепции человеческих отношений и теории «Y». Основной акцент в своей теории Маслоу сделал на тех факторах, которые бихевиористы-классики вообще не принимали во внимание - свободе воли и творческих способностях человека [15].

По Маслоу, надо рассматривать не среднестатистического человека, а одаренных людей. Потому в свою фокус-группу Маслоу включил таких ярких и психически полноценных личностей, как А. Эйнштейн, Т. Джефферсон, А. Линкольн и других, и обобщил их психологические характеристики.

Согласно подходу Маслоу, стимул не напрямую вызывает ту или иную реакцию, а влияет на позицию человека, а уже позиция, в свою очередь, определяет реакцию. Следовательно, одни и те же стимулы могут вызывать у разных людей разные, в том числе и противоположные, реакции:

Стимул (S) => Позиция (P) => Реакция (R)

Мотивация – процесс побуждения людей (S) к необходимым действиям (R) за счет создания у них внутренней заинтересованности (P) в достижении цели. Мотивация возникает в результате сопряжения интересов фирмы и внутренних потребностей работника. Это непосредственное влияние внешнего воздействия - стимула на поведение (R). Классический метод стимулирования - это метод «кнута и пряника», который предполагает манипулирование поведением человека и годится в основном для примитивных ситуаций и людей. Основным недостатком стимулирования состоит в том, что оно без отрицательных стимулов невозможно, а использование кнута у мыслящих людей «отбивает

желание иметь пряник». Поэтому переход А. Маслоу от стимулирования к мотивации, подход к человеку как «желающему существу» был принципиальным шагом вперед в развитии теории поведения [15].

А. Маслоу в своей работе отметил, что в каждый момент времени поведение человека определяется доминирующей группой потребностей, которой всегда является самая нижняя из неудовлетворенных групп потребностей.

Представим иерархию потребностей по А. Маслоу:

1. Физиологические потребности.
2. Безопасность.
3. Принадлежности к малой группе.
4. Самоуважение и уважение.
5. Самореализация.

По мере удовлетворения этой группы потребностей, она перестает определять поведение человека, а эстафета доминирования переходит на следующую, более высокую ступень. Так происходит до тех пор, пока все потребности четырех нижних уровней не будут в основном удовлетворены. После этого доминировать будет потребность в самореализации. Последнее состояние самореализации А. Маслоу считал наиболее естественным для человека. Первоначально поведение человека определяется физиологическими потребностями (группа 1). Действительно, хронически голодный «средний человек» вряд ли сможет наслаждаться гармонией музыки [15].

Затем по мере удовлетворения физиологических потребностей эстафета доминирования переходит к потребностям в безопасности (группа 2). Дело в том, что человек, у которого основные физиологические потребности удовлетворены, в первую очередь, хочет, чтобы это состояние сохранилось – чтобы «так было и завтра».

Например, для удовлетворения потребности современного работника в безопасности необходимо производить автоматический учет инфляции путем индексации зарплаты, не путая эту индексацию с премированием.

Классификация потребностей А. Маслоу и ее применение

№	Группы потребностей	Потребности	Сферы, на которые может влиять руководитель фирмы
1	Физиологические потребности	Пища, питье, кислород, сон, секс, защита от экстремальных температур, физическая активность и др.	Справедливая зарплата. Комфортное отопление, освещение, просторное рабочее место, нормальная температура и чистый воздух
2	Безопасность	Отсутствие угрожающих сил, страха, болезней, хаоса. Потребность в стабильности, защищенности, порядке, т.е. предсказуемости событий, четком режиме дня	Уверенность работника в сохранении его рабочего места. Социальные гарантии при увольнении. Социальное страхование. Гарантированное право на отпуск. Безопасные условия труда
3	Принадлежность к малой группе	Потребность в любви, дружбе, принадлежности к малой группе (клубу, секции), чувстве общности. Отсутствие одиночества.	Создание условий для коммуникаций на работе (совещания, комитеты) и проявления активности на отдыхе. Поощрение кооперации, создание духа единой команды. Стабильность формальных и неформальных групп
4	Самоуважение и уважение	Самоуважение: высокая самооценка, чувство собственного достоинства, компетентность, достижения, независимость. Уважение со стороны окружающих; признание, престиж, репутация, статус, оценка	Сложная, содержательная и ответственная работа, требующая полной самоотдачи. Строительство индивидуальной карьеры. Статус, почетная должность, ранги и звания. Публичное признание высоких результатов работы. Право выбора места работы. Переподготовка. Участие в управлении. Делегирование полномочий. Трудовое соревнование.
5	Самореализация	Реализация собственного предназначения, заложенного в человеке потенциала, воплощение его таланта и способностей Верность своей природе. Психологический рост	Обучение. Возможность развития и проявления творческих способностей. Мотивация достижений высоких результатов

После удовлетворения материальных потребностей (группы 1 и 2) у человека появляется время подумать о душе, и в первую очередь его тянет в компанию, чтобы избежать одиночества. Поэтому потребности 3-й группы - это потребности в «малой группе», где бы человека всегда принимали «как своего», независимо от его жизненных успехов или неудач. Возможность излить душу, почувствовать себя психологически защищенным, но смотреть на себя со стороны взглядом близких людей - это те составляющие психологического комфорта, которые дает человеку «малая группа».

По мере того, как у человека с возрастом появляются реальные достижения, ему становится мало психологической поддержки в кругу близких друзей, у него естественным образом возникает потребность в самоуважении и уважении со стороны членов трудового коллектива, других членов общества (потребности 4-й группы). Теперь речь идет не только о признании человека окружающими, но и об адекватной оценке его заслуг. Еще важнее для человека самоуважение, возникающее из-за того, что он вовремя достигает собственных целей. Известно, что даже небольшой личный успех снимает депрессию, вдохновляет человека и резко увеличивает производительность его труда.

Кульминацией процесса возвышения потребностей является выход на уровень 5-й группы потребностей — потребностей в самореализации. Уважающий себя человек (4-я группа потребностей) может, наконец, посвятить себя главному делу жизни - творческому воплощению своего предназначения, созданию произведений науки, искусства, уникальных промышленных изделий и т. д. По Маслоу главная задача человека - совершить восхождение по ступеням пирамиды потребностей к ее вершине - творческой безграничной самореализации [15].

Экспериментально доказано, что при повторном возникновении дефицита факторов, которых ранее хватало для удовлетворения физиологических потребностей (например, во время голода; вызванного войной), доминирующим фактором снова становятся потребности 1-го уровня (физиологические).

Таким образом, можно не только взобраться по пирамиде Маслоу (основное направление движения), но и «скатиться» вниз по ней, в случае возникновения дефицита потребностей нижних ступеней, вероятно, поэтому их изображение обычно имеет большую площадь в пирамиде, чем изображение верхних ступеней.

Пожалуй, единственным серьезным недостатком теории Маслоу, является игнорирование группового взаимодействия (коллективных эффектов), поэтому эта теория должна быть дополнена выводами концепции человеческих отношений.

5.4. Теория справедливости Дж. С. Адамса

Дж. С. Адамс в своей теории, созданной в 1963 г. на основе исследований, проведенных им в компании «General Electric», попытался учесть влияние окружения на мотивацию сотрудников. Теория справедливости Адамса прослеживает то, как трудовые усилия (с учетом способностей работников) ведут к результатам, которые Адамс называл вкладом сотрудников. Самое главное заключается в том, что теория справедливости прослеживает обратное влияние полученного вознаграждения на интенсивность труда работника. Согласно теории Адамса, работник стремится не к максимальному размеру оплаты труда, а к получению справедливой компенсации своего вклада в работу компании. Слабым местом этой теории является сложность, оценки вклада работника. Свести вклад только к затратам усилий сотрудника было бы неправильно. В этом случае теория справедливости Адамса переходит в «Теорию распределительной справедливости» Дж. К. Хоманса 1961 г., ведущей, по сути, к уравниловке и пренебрежению талантами и способностями сотрудников, во многом определяющими успех современной фирмы [16].

Поэтому, по представлениям Адамса, вклад зависит не только от затрат усилий работника, но и от уровня его квалификации, продолжительности

работы на фирме, возраста. Формирование комплексного параметра оценки вклада работника в результат работы фирмы и его универсальное количественное измерение до сих пор являются нерешенными задачами [13].

Вознаграждение должно быть пропорциональным трудовому вкладу работника, следовательно, отношение вознаграждения к трудовому вкладу работника А должно быть таким же, как и у сотрудников, которые находятся в прямой близости (работник В):

$$\frac{\text{Вознаграждение работника А}}{\text{Вклад работника А}} = \frac{\text{Вознаграждение работника В}}{\text{Вклад работника В}}$$

Если работник А считает, что руководство недооценивает его вклад по сравнению с вкладом работника В, то он предпримет одно из следующих действий:

- потребует повышения зарплаты, т. е. увеличения вознаграждения за результаты труда. Если руководство откажется удовлетворить просьбу сотрудника, то он может попытаться «восстановить справедливость» - получать незаконные доходы за счет фирмы или воровать продукцию фирмы;
- снизит интенсивность и качество труда;
- снизит оценку своего вклада, изменяя первоначально справедливое мнение о своем вкладе на заниженное, что влечет заниженную самооценку и падение активности работника;
- пытается повлиять на окружение - сотрудника В или фирму с целью уравнивать положение за счет снижения показателя сотрудника В до своего уровня.

Если уровнять показатели работнику А не удастся, то ему остается только сменить объект сравнения - работника В за счет перехода в другое подразделение фирмы или даже увольнения.

В противоположной ситуации, когда показатели работника А больше, чем аналогичные показатели в его непосредственном окружении, он обычно не меняет своего поведения. Тем не менее, при сильной переплате некоторые работники чувствуют дискомфорт, собственную ненужность и неуверенность в завтрашнем дне из-за высокой вероятности увольнения.

Сегодня многие руководители российских фирм с целью снизить эффект теории справедливости засекречивают зарплаты сотрудников, тем самым сужая поле для сравнения зарплаты сотрудника с зарплатами коллег. Вместо этого правильным было бы сконцентрировать внимание на следующем:

- организация обратной связи для того, чтобы контролировать восприятие сотрудниками фирмы действующей системы оплаты труда - нужно знать, насколько справедливой они ее считают;
- совершенствование системы оплаты труда, в том числе на научном нормировании труда.

Контрольные вопросы

1. В чем суть теорий «Х» и «Y»?
2. В чем секрет успеха японских менеджеров? Назовите формулу успеха Л. Якокки.
3. Как в корпоративных правилах менеджеров фирмы «General Motors» воплощены классические принципы менеджмента?
4. В чем состоит специфика применения теорий мотивации в российской практике управления?
5. Сформулируйте основные тезисы теории А. Маслоу.
6. Что понимается под вкладом работника в теории Дж. Адамса?

Лекция 6. Стратегический менеджмент

6.1. Миссия фирмы: ее понятие и структура

Миссия фирмы – концентрированное выражение ее философии, включающее:

- кредо, определяющее ее предназначение, призвание, основную общую цель, четко выраженную причину существования, какого типа организацией она собирается быть и отличие ее от других организаций;
- стратегию, т.е. указания того, как именно реализовывать миссию;
- ключевые аспекты внутренней политики: философию, совместные ценности, принципы и стандарты поведения;
- характеристику некоторых аспектов внешней среды

Формулирование миссии преследует внутренние и внешние цели.

Внутренние цели:

- Самоидентификация организации и осознание сотрудниками предназначения организации и отличие ее от других подобных.
- Задание ориентира «маяка», определяющего основное направление развития организации в соответствии с предназначением организации.
- Систематизация целей организации и обеспечения их непротиворечивости.
- Центр, объединяющий внутрифирменные «группы интересов»: собственников, менеджеров, персонал, позволяющий представителям этих групп осознать свою причастность к организации.
- Прояснение соответствия личных установок сотрудников с миссией организации.
- Содействие единению сотрудников за счет концентрации их внимания на миссии.
- Формирование корпоративной культуры и корпоративного духа.

Внешние цели:

- Формирование и развитие имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

- Позиционирование организации во внешней среде. Раскрытие философии организации и обозначение круга средств, которые она предполагает использовать при реализации миссии.

- Выявление потенциальных партнеров с близкими или неантагонистическими целями.

Поскольку формулирование миссии – добровольное дело любой фирмы:

- 1) Некоторые из них вообще не имеют сформулированных на бумаге миссий;

- 2) Часть фирм формулирует только кредо (девиз);

- 3) Другие формулируют кредо, стратегию и ключевые аспекты внутренней политики;

- 4) Наиболее последовательные дают полную формулировку миссии согласно вышеприведенному определению.

Кредо фирмы задает перспективы ее развития и служит для нее своего рода «маяком». Кредо, как правило, имеет ярко выраженную социальную направленность, соответствующую социальной ответственности бизнеса.

В современных быстроменяющихся российских условиях правильный выбор миссии, философия бизнеса зачастую даже важнее, чем наличие материальных и финансовых ресурсов. По результатам опроса предпринимателей и собственников нескольких сотен японских фирм, большинство из них выбирали общественно значимые цели в качестве миссий своих фирм [33]:

- служение нации, совместное процветание – 55%;

- хороший продукт по разумной цене; качество – 49%;

- прогресс и процветание предприятия через завоевание доверия на рынке – 20%;

- благосостояние работников и уважение к ним – 13 %;
- справедливая прибыль – 3% опрошенных.

Многие российские руководители наивно полагают, что у предпринимателя есть единственная цель – получение прибыли. На самом деле получение прибыли собственником – это закрепленная в уставе цель любой коммерческой организации, отличающая ее от некоммерческой. Действительно, в уставе опасно подробно расписывать устремление организации, поскольку они могут быть восприняты как обязательства организации, при невыполнении которых она может быть принудительно ликвидирована.

Интересно отметить, что в начале 90-х годов XX в. в уставы многих российских предприятий включался пункт о том, что получение прибыли должно происходить за счет «удовлетворения общественных потребностей». Это напоминающее элемент миссии утверждение по сути абсолютно верно, а вот включение его в Устав было неверным шагом, поскольку это качественное утверждение могло послужить основанием для предъявления коммерческой организации претензий и даже ее ликвидации по причине неисполнения устава.

6.2. Прибыль как цель фирмы

В американском общественном сознании стремление некоторых предпринимателей во что бы то ни стало получить прибыль встречает общественное осуждение. Так, Г. Форд, в своей книге «Моя жизнь, мои достижения», писал: «По существу в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход» [20; 21]. К. Мацусита также считал, что «прибыль должна рассматриваться не как отражение алчности корпорации, а благодарность общества за приносимую компанией пользу» [21].

Очень точно высказывались относительно прибыли русские предприниматели начала XX в., в газете «Биржевые ведомости» было написано: «Прибыль – превыше всего, но честь превыше прибыли» [20]. В годы плановой экономики прибыль рассматривалась как важнейший экономический показатель эффективности. Однако социалистические предприятия не могли самостоятельно распоряжаться собственной прибылью, которая в основном изымалась в пользу государства.

Сегодня важной целью любой фирмы является получение нормальной прибыли, т.е. прибыли, достаточной для удовлетворения текущих потребностей собственников в дивидендах, и обеспечение устойчивого развития организации за счет капиталовложений, поощрения персонала и создания резервного фонда.

При правильно сформулированной миссии задача получения нормальной прибыли решается сама собой, а вот если получение нормальной прибыли решается сама собой, а вот если получение прибыли начинает подменять миссию, то фирму, скорее всего, в перспективе ожидают убытки. По словам директора отдела планирования нефтяной компании Royal Dutch: «компания умирает потому, что их менеджеры концентрируют свое внимание на производстве товаров и услуг и забывают о подлинной природе организации. Организации – это человеческое сообщество» [34]. Если компания ставит своей единственной целью максимизацию прибыли, то она существует обычно непродолжительное время, а затем исчезает, нанеся определенный ущерб заинтересованным лицам.

В любой фирме, имеющей несколько подразделений, складывается иерархия целей. Важнейшими целями фирмы для стратегического управления могут быть: цель роста, стабильности, повышения социальной ответственности и др. Фирмы, для того чтобы реализовать генеральную цель – миссию, ее разбивают на ряд частных целей так, чтобы реализация этих целей вела к осуществлению миссии.

6.3. Стратегия фирмы

Исторически термин «strategos» происходит от двух греческих слов – stratos (войско) и ago (веду). Дословно стратегия – это искусство ведения войны, точнее, крупных военных операций. Сегодня этот термин употребляется не только в военном деле для обозначения искусства генералов, но и в политической борьбе, спорте и менеджменте. Стратегический менеджмент вошел в практику управления в 80-е годы XX в.

Необходимо различать термины «стратегическая цель» и «стратегия». Стратегическая цель – это желаемый результат, конкретное конечное состояние объекта управления, а стратегия – это способ достижения цели, некий прием, маневр. В менеджменте под стратегией понимают комплексную концепцию, направленную на осуществление миссии фирмы и реализацию ее стратегических целей.

Стратегия фирмы указывает, где именно надо сосредоточить основные усилия, как именно действовать. Она включает в себя:

- характеристику сегмента рынка – производственную специализацию фирмы, характеристику потребителей ее продукции;
- Описание конкурентных преимуществ – исключительных достоинств (особенностей) фирмы, благодаря которым она рассчитывает завоевать себе «место под солнцем» - свой сегмент рынка.

Стратегические решения фирмы непосредственно влияют на ее внешнее окружение, точнее, на внешнюю среду прямого воздействия.

Рассмотрим классификацию стратегий:

1. По объекту управления:

- корпоративная стратегия (стратегия организации в целом);
- стратегия бизнес-единицы

2. По стадиям жизненного цикла:

2.1. Стратегия роста предполагает инвестирование. В рамках стратегии роста выделяют следующие варианты.

Стратегия ограниченного роста. При такой стратегии планируемый рост примерно равен среднеотраслевому, что позволяет фирме сохранить свою долю на рынке. Обычно применяется организациями, фирмами, работающими в зрелых отраслях с устоявшимися технологиями и удовлетворенными своим положением. Фактически эта стратегия предполагает стабилизацию, сохранение сегодняшней ситуации, в частности, за счет минимизации рисков в ходе диверсификации деятельности. Если в прошлом фирма была успешной, то, придерживаясь такой стратегии, она имеет хорошие шансы сохранить свой успех.

Стратегия активного роста. Ее применяют обычно фирмы в быстрорастущих отраслях и компании, захватывающие сегмент рынка.

Различают:

- стратегию проникновения в рынок;
- стратегию горизонтального роста за счет расширения объема выпуска продукции, создания филиальной сети, слияний и поглощения фирм-конкурентов;
- стратегию вертикального роста за счет поглощения фирм – поставщиков сырья, материалов и покупателей полуфабрикатов, постепенного перехода к контролю всей технологической цепочки.

Для реализации стратегии активного роста можно применять различные маркетинговые приемы:

- новая продукция на старых рынках;
- новые рынки для старой продукции;
- новая упаковка и дизайн (кондитерская промышленность);
- новые условия оплаты и обслуживания (лизинговые компании).

2.2. Стратегия «сбора урожая» - не предполагает ни инвестирования, ни изъятия инвестиций (деинвестирования). Основная цель фирмы, реализующей

такую стратегию, состоит в том, чтобы использовать преимущества созданного в прошлом положения и максимизировать прибыль, не прилагая усилий к сохранению объема продаж, который обычно при этом падает.

2.3. Стратегия сокращения предполагает изъятие инвестиций – деинвестирование.

Обычно выделяют следующие варианты этой стратегии:

- Стратегия замораживания предполагает временную приостановку деятельности с целью сохранить производственные мощности в ожидании оживления на рынке. Такую стратегию часто применяют иностранные инвесторы в России в период очередного финансового кризиса, предполагающего регулярное изъятие государством денежных средств предпринимателей. В ходе замораживания увольняется практически весь персонал за исключением генерального директора, главного бухгалтера и иногда нескольких ключевых специалистов. Обычное оборудование распродается, а уникальное консервируется, сохраняется аренда только офиса и склада. Если рынок оживляется, то фирма быстро возрождается словно птица-феникс, поскольку не возникает необходимости заново преодолевать рыночные барьеры.

- Стратегия отсечения лишнего предполагает рационализацию деятельности за счет ликвидации отдельных убыточных подразделений и не слишком успешных направлений деятельности для высвобождения ресурсов для более перспективных направлений. Применяется обычно крупными компаниями под лозунгом «сохранить бы кости, а мясо нарастет».

- Стратегия ликвидации предполагает «выход из бизнеса» и полную распродажу активов с целью минимизировать убытки от существования фирмы. Ликвидация может быть «наименьшим злом» по сравнению с лишенной перспектив борьбой за выживание фирмы, требующей значительных расходов, а потому умножающей ее убытки.

3. По отношению к продукту:

- Стратегия концентрации означает сосредоточение внимания на одном продукте, увеличение его выпуска, ведущее к снижению удельных издержек, которое, в свою очередь, позволяет снизить цену реализации продукта и, соответственно, увеличить объем реализации для того, чтобы опередить конкурентов аналогичных товаров при ценовой конкуренции.

- Стратегия дифференциации направлена на придание продукции специфических черт, отличающих их от продукции фирм-конкурентов для увеличения объема продаж при неценовой конкуренции.

4. По отношению к выбору сегментов рынка:

- Стратегия специализации (узкой специализации) – сосредоточением всей деятельности фирмы на производстве продуктов для одного сегмента рынка. С реализации этой стратегии рекомендуется начинать бизнес. Только после закрепления своих позиций на определенном сегменте рынка можно прибыль, полученную от реализации продукции на этом сегменте рынка, инвестировать в другие сегменты, т.е. переходить к стратегии диверсификации.

- Стратегия диверсификации – выпуск продуктов для независимых сегментов рынка с целью повышения устойчивости фирмы, т.е. увеличения вероятности ее выживания при условии «провала» того или иного рыночного сегмента. Следование этой стратегии не дает рекордных темпов роста, зато способствует устойчивому развитию.

5. По отношению к конкурентам:

- Стратегия наступления (стратегия лидерства, опережения конкурентов по выходу на рынок)

- Стратегия следования за лидером

- Стратегия нейтралитета (мониторинг конкурентов и неучастие в конкурентной борьбе)

- Стратегия обороны (сохранение своей доли рынка, защита от враждебного поглощения)

- Стратегия объединения с конкурентами (образование альянсов прости других конкурентов или с целью использования эффекта масштаба)

6. По функциям (функциональные стратегии):

- Маркетинговая стратегия, а частности, сбытовая стратегия;

- Финансовая стратегия, в частности, инвестиционная стратегия;

- Продуктовая стратегия (развитие производства конкретной продукции);

- Кадровая стратегия;

- Стратегия исследований и разработок.

6.4. Стратегический менеджмент и его этапы

Стратегический менеджмент – это система управления поведением фирмы в целом, ориентирующая ее на реализацию миссии путем рационального использования и развития своих конкурентных преимуществ.

Отметим классические принципы стратегического менеджмента:

- SMART, которые применяются при формулировании как оперативных, так и стратегических целей;

- регламентации (принципа расписания), предполагающего выработку четких правил, определяющих, что надо сделать в данной ситуации, и процедур, определяющих последовательность действий;

- делегирования полномочий – передачи права принимать решения работникам, отвечающим за их исполнение, с целью разгрузить первое лицо и заставить работать команду.

Раскроем специфические для стратегического менеджмента принципы:

1. Социально-этический маркетинг.

2. Обязательное участие первого лица в разработке стратегии.

3. Дифференциация стратегии по:

- 1) ассортиментным группам;
- 2) конкретным инвестиционным проектам;
- 3) структурным единицам фирмы;
- 4) сегментам рынка.

Сегмент рынка – сектор, часть рынка, которая отличается особыми условиями реализации продукции и требованиями к ней.

Сегменты рынка выделяются по следующим характеристикам:

- 1) ассортименту продукции
- 2) географии сбыта – территориальная сегментация
- 3) группам потребителей (одежда для среднего класса, обувь для пожилых)
- 4) фазе жизненного цикла товара (внедрение на рынок, рост, спад, стагнация)
- 5) используемым технологиям (прошивная, клееная и формовочная обувь)

4. Сочетание перспективы и гибкого учета рыночной ситуации.

В последнее время в большинстве стран ускоряются изменения, нарастает неопределенность и за счет этого уменьшается горизонт планирования.

Сегодня в России для малой и средней фирмы горизонт стратегического планирования – 3 года, на каждый из которых составляется план:

- 1-й год – с разбивкой по месяцам,
- 2-й год – с разбивкой по кварталам,
- 3-й год – план в целом, без разбивки по периодам.

Для крупной фирмы горизонт планирования примерно равен 5 годам

5. Многоуровневый характер стратегии, когда планирование ведется на уровнях:

- 1) бизнес-единицы,
- 2) организации,
- 3) объединения.

6. Диверсификация.

7. Мониторинг рыночных позиций фирмы.

Мониторинг – непрерывная во времени система периодических наблюдений одного или более объектов с определенными целями и в соответствии с заранее подготовленной программой.

Стратегический менеджмент включает в себя три основных этапа:

1. Выбор стратегии – обоснование, выбор стратегических целей развития организации и разработка способов реализации запланированных целей.

1.1 Выбор и формулирование миссии

1.2 Формулирование стратегических целей (конкретных и измеримых, достижимых, обеспеченных ресурсами, ориентированных во времени, в соответствии с принципами SMART). Реализация всей совокупности стратегических целей обеспечивает фирме правильную ориентацию при ее движении по пути воплощения миссии.

Примеры стратегических целей коммерческих организаций: проникновение и захват доли рынка, максимизация рентабельности.

Примеры стратегических целей некоммерческих организаций: достижение социального эффекта при минимальных затратах.

Стратегические цели бизнес-единицам фирмы должны задаваться сверху. В противном случае они будут сформулированы «под себя», а подразделение будет работать «вхолостую», напрасно потребляя ресурсы предприятия.

1.3 Выявление конкурентных преимуществ фирмы. Необходимо учитывать, что в связи с интернационализацией производства фирмы, которые выпускают глобальные товары, вынуждены конкурировать с фирмами всего мира, поэтому увеличивается влияние внешних факторов.

1.4 Формулирование стратегических альтернатив, их анализ, оценка и выбор стратегии в ходе реализации процедуры SWOT-анализ и оптимизация рыночного портфеля с помощью матрицы BCG.

2. Формулирование стратегии – детализация и закрепление этих целей и способов их реализации в перспективных планах и программах, включающее разработки:

а) прогноза – обоснованного вероятностного предположения о результатах реализации стратегий;

б) перспективного плана (3-5 лет – горизонт планирования).

3. Осуществление стратегии – непосредственная реализация перспективных планов и программ, позволяющая контролировать процесс претворения стратегии в жизнь. Трансформация, корректировка миссии возможна, но отказ от ее исполнения часто означает гибель фирмы.

6.5. Конкурентные преимущества фирмы

Рассмотрим конкурентные преимущества современной фирмы. Конкурентные преимущества фирмы – это ее потенциал, заключающийся в способности придавать особые характеристики товарам, работам или услугам по сравнению с аналогичными или взаимозаменяемыми товарами конкурентов.

Примеры внешних конкурентных преимуществ:

1) Качество послепродажного обслуживания;

2) Технологические преимущества оборудования, продаваемого в качестве продукции фирмы и т.д.

Примеры внутренних конкурентных преимуществ:

Низкая себестоимость продукции;

Высокая рентабельность продаж;

1) Владение высокими технологиями производства продукции и т.д.

Приведем классификацию факторов успеха в таблице:

Таблица 6

Классификация факторов успеха

№	Вид факторов	Фактор
1	Экономические и экономико-географические	Капитал. Местонахождение
2	Технологические	Стержневые квалификации. Технология
3	Управленческие	Стратегия. Команда менеджеров. Форма ведения бизнеса. Стиль управления. Процедуры. Структура
4	Социокультурные	Персонал. Организационная культура

Факторы успеха фирмы определяют ее конкурентные преимущества.

По функциональному признаку конкурентные преимущества можно классифицировать следующим образом:

1. Маркетинговые:

1) Доля на рынке – удельный вес в объеме продаж;

2) Качество продукции (количество дефектов на 100 изделий), «ноу-хау» в этой области, надежность (уменьшение расходов на ремонт), долговечность продукции, дизайн;

3) Качество сбыта: широта ассортимента и аккуратное и в срок выполнение заказа (малое количество ошибок), качество упаковки, быстрая доставка (например, почтой), развитая логистическая сеть: наличие дилерской сети, розничных точек и т.д., возможность выполнения индивидуальных заказов;

4) Предпродажное (упаковка, дизайн) и послепродажное (гарантийное, послегарантийное) обслуживание, организация сбыта и транспортировки;

5) Интенсивность и качество рекламы.

2. Финансовое положение фирмы (центральный элемент планирования):

1) Рентабельность продаж, труда, активов и капитала;

2) Платежеспособность;

3) Высокая финансовая устойчивость за счет диверсификации продукции;

4) Достаточность капитала для обеспечения текущих потребностей и развития фирмы;

5) Высокая ликвидность активов;

6) Уровень реинвестирования прибыли (процент чистой прибыли, заново вкладываемой и производство);

3. Производственные (технологические);

1) Наличие профессионалов высшего класса на основных стержневых направлениях деятельности фирмы;

2) Уровень технологии и ее патентная защита;

3) Выгодное расположение предприятия, дающее возможность контролировать основные запасы сырья, а так же развитая логистическая сеть: надежность снабжения, контроль над источником их поступления сырья и материалов и т.д.;

4) Высокий технический уровень оборудования, степень его использования и возможности обновления;

5) Низкая себестоимость продукции;

- б) Наличие системы управления качеством.
- 4. Человеческие ресурсы:
 - 1) Образование, квалификация, система повышения квалификации;
 - 2) Возраст;
 - 3) Дисциплина;
 - 4) Инициатива и энтузиазм;
 - 5) Высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
 - б) Низкая текучесть кадров.
- 5. Ресурсы управления (менеджмента):
 - 1) Правильный выбор стратегии, стратегического мышления;
 - 2) Опыт, талант, честность и сплоченность высшего менеджмента, наличие чувства юмора у руководителей и их психологическая вооруженность;
 - 3) Информатизация управления и оперативное принятие решений, наличие достоверных источников информации о состоянии и перспективах изменения внешней среды;
 - 4) Правильно выбранный стиль управления, справедливость принимаемых решений и коллегиальный способ их принятия;
 - 5) Наличие систем финансового и нефинансового стимулирования труда;
 - б) Четкость и прозрачность организационной структуры, возможности ее непрерывного совершенствования, адаптационные возможности (гибкость) по отношению к внешней среде;
 - 7) Наличие четко описанных производственных и управленческих процедур, реализация процессного (а не функционального) подхода к управлению.
- 6. Корпоративная культура (культура бизнеса):
 - 1) Командный дух;
 - 2) Фирменный патриотизм и забота об имидже организации;
 - 3) Отсутствие крупных конфликтов;
 - 4) Благоприятный микроклимат в организации;

5) Ориентация на самореализацию персонала.

Особенно важным является анализ конкурентных преимуществ и формирование на его основе конкурентной стратегии. Аббревиатура SWOT происходит от четырех английских слов: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Первые два термина характеризуют внутреннюю среду фирмы, последние – внешнюю, а сам метод представляет собой отработанную процедуру их соотнесения факторов внутренней среды с факторами внешней среды и конструирования на этой основе оптимальных стратегий.

Сила – это конкурентное преимущество фирмы, то, в чем она преуспела или чем обладает. Сила увеличивает рыночный потенциал фирмы, предоставляет ей дополнительные возможности. Например, уникальное качество товара, передовая технология производства или высокое качество менеджмента, известный товарный знак или знак обслуживания.

Слабость – отсутствие чего-то важного для функционирования фирмы или то, что фирме удается делать хуже конкурентов, что ставит ее в относительно неблагоприятные условия. Например, отсутствие собственных запатентованных технологий, уникальных специалистов в областях «ключевых компетенций», низкое качество менеджмента.

Возможность – это шанс, который внешняя среда предоставляет фирме. Например, появление новых рынков, «инфляционное ожидание» на определенную продукцию, научно-технические достижения, ведущие к появлению новых технологий и др.

Угроза – это потенциальная опасность для фирмы со стороны внешней среды. Например, инфляция, резкое падение спроса на продукцию фирмы, неблагоприятные демографические условия.

Последовательность этапов SWOT-анализа:

1. Сначала выявляются и классифицируются факторы, представляющие силу или слабость фирмы, возможности и угрозы внешней среды.

2. Затем производится ранжирование всех факторов: первыми оказываются наиболее важные факторы, последними - наименее важные.

3. Рассматриваются все возможные сочетания: Возможность – Сила, Возможность – Слабость, Угроза – Сила, Угроза – Слабость и выбираются наиболее подходящие друг к другу сочетания.

3.1 Квадрат: Возможность – Сила представляет наиболее важную область, ибо в нем формируются «скелеты» будущих стратегий. Рассмотрев этот квадрат, можно ответить на вопрос: имеются ли у фирмы конкурентные преимущества, на которых могла бы основываться стратегия.

3.2 Квадрат: Угроза – Слабость так же весьма важен, он показывает наиболее уязвимые места фирмы, которые необходимо защищать в первую очередь.

3.3 Квадрат: Возможность – Слабость показывает, какие факторы следует усиливать для того, что бы в будущем можно было бы воспользоваться благоприятным возможностями.

3.4 Квадрат: Угроза – Сила включает в себя те вызовы внешней среды, с которыми фирма в состоянии справиться за счет своих конкурентных преимуществ. Анализ квадрата – основа текущего, а не долгосрочного планирования.

Пример матрицы SWOT-анализа для формирования стратегий

	<p><u>Возможности:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) появление новых технологий 2) заниженный курс рубля 3) низкие входные барьеры на привлекательных иностранных рынках 4) УСН 5) возможности для горизонтальной интеграции за счет ухудшения положения фирм-конкурентов. 	<p><u>Угрозы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Выход на российский рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками и налаженной сбытовой сетью 2) Медленные темпы роста российского рынка 3) Жесткое государственное регулирование 4) Тяжелое налоговое бремя 5) Рост продаж товаров-субститутов.
<p><u>Силы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низкие издержки по сравнению с российскими конкурентами за счет экономии на масштабах производства 2. Качество продукции на мировом уровне 3. Собственные уникальные технологии 4. Известный товарный знак 5. Опытные менеджеры 6. Сплоченная команда Топ-менеджеров. 	<p><u>Возможность 2:</u> (заниженный курс российского рубля по отношению к доллару США) + <u>Возможность 3</u> (низкие входные барьеры на привлекательных рынках) + <u>Сила 2</u> (качество продукции на мировом уровне) = Наступательная экспортно-ориентированная стратегия.</p> <p><u>Возможность 4</u> (упрощенная система льготного налогообложения) + <u>Сила 6</u> (сплоченная команда менеджеров высшего уровня) = Стратегия диверсификации через сеть малых предприятий.</p>	<p><u>Угроза 4:</u> (тяжелое налоговое бремя) – <u>Сила 5</u> (опытные менеджеры) = Оборонительная стратегия компенсации высокой налоговой нагрузки на счет оптимизации учетной политики.</p>
<p><u>Слабости:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) низкая рентабельность продаж 2) плохая сбытовая сеть 3) отставание в области исследований и разработок 4) отсутствие стратегического планирования деятельности 5) нехватка рабочих уникальной квалификации. 	<p>Из-за Слабости 5 (нехватка рабочих уникальной квалификации) не удастся использовать <u>Возможность 5</u> (возможности для горизонтальной интеграции за счет ухудшения положения фирм-конкурентов), поэтому необходимо организовать подготовку или поиск на рынке рабочих уникальной квалификации для превращения Слабости 5 в Силу и реализации в дальнейшем Стратегии горизонтальной интеграции.</p>	<p><u>Угроза 1:</u> (выход на российский рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками и налаженной сбытовой сетью) + Слабость 2 (плохая сбытовая сеть) = Опасность вытеснения продукции фирмы с российского рынка.</p>

6.6. Стратегическое планирование фирмы

Стратегическое планирование – первая и важнейшая стадия процесса стратегического менеджмента. Основу разработки стратегических планов составляет глубокий анализ основных тенденций, угроз и возможностей, которые существуют (могут появиться) во внешнем окружении фирмы, и всесторонний прогноз их будущего изменения. Это позволит сформулировать перспективные цели и стратегии в различных сферах деятельности, таких как маркетинг, инновации, диверсификация, расширение рынка сбыта, способы борьбы с конкуренцией и др.

Представим особенности стратегического планирования по сравнению с оперативным планированием в следующей таблице:

Таблица 8

Сопоставление стратегического и оперативного планирования

Признаки	Оперативное планирование	Стратегическое планирование
Горизонт планирования	1 год (краткосрочное планирование)	3, 5 лет и более (долгосрочное планирование)
Сущность планирования	Четкое, обязательное для исполнения регулирования внутренней среды Ориентация на время	Аналитическая деятельность по адаптации к внешней среде Ориентация на проблему
Вид проблем	Хорошо структурированные, количественные	Слабо структурированные, качественные
Объект планирования	Все сотрудники, функциональные области, бизнес единицы, фирма в целом	Бизнес – единицы, фирмы в целом
Субъекты планирования	Все менеджеры	Топ - менеджеры
Степень детализации проработки проблем	Высокая	Низкая
Точность планирования	Высокая за счет низкой степени неопределенности	Низкая за счет высокой степени неопределенности
Процедура планирования	Снизу вверх собираются предложения, а потом сверху вниз спускаются утвержденные планы	Обсуждаются в комитетах, а потом сверху вниз спускаются утвержденные планы

Выделим источники разработки стратегических планов:

1. Применение бенчмаркинга, т.е. заимствование стратегических планов у лидеров других сегментов рынка или конкурентов.
2. Реализация накопленного на фирме опыта.
3. Самостоятельный творческий поиск вариантов, которые коренным образом отличаются от прежних.

Рассмотрим порядок разработки стратегического плана:

1. Обсуждение в комитетах. Плановый отдел координирует эту деятельность: обеспечивает согласование и корректировку планов проектов, планов бизнес-единиц и фирмы в целом. Изменилась роль современных плановиков: они не только координируют разработку планов, но и играют роль консультантов, организаторов аналитической деятельности, наставников.
2. Движение плана сверху вниз: менеджеры высшего уровня их оценивают, корректируют, утверждают проекты планов и спускают утвержденные планы структурным подразделениям.

Таблица 9

Разделы стратегического плана

Маркетинговые план	План материально-технического снабжения
Финансовый план	Кадры
Производственная программа	Инвестиции и инновации

На практике существуют проблемы внедрения процедуры стратегического планирования:

1. Стратегическое планирование требует больших временных и финансовых затрат (например, на содержание специальной группы стратегического планирования)

2. При внедрении стратегического планирования фирме придется столкнуться с «сопротивлением переменам». Одна из причин этого сопротивления – вскрытие «внутренних резервов», которые сотрудники хотели бы сохранить в тайне.

3. В результате внедрения системы стратегического планирования, предполагающей резкое увеличение объема документальной отчетности, возрастает бюрократизация деятельности фирмы. Особенно это на себе ощущают менеджеры среднего и нижнего уровней, которые, как правило, не принимают участие в планировании, а вот реализовывать отчетные процедуры обязаны именно они. Главная опасность при этом состоит в том, что такое внедрение стратегического планирования заменит собой стратегическое мышления, философию фирмы.

Для того чтобы избежать этих опасностей, необходимо понимать, что способность к формированию стратегий – не врожденное, а приобретенное качество.

Контрольные вопросы

1. В чем разница между миссией, целями и задачами фирмы?
2. Какова связь между миссией и стратегией, стратегией и целями?
3. Назовите основные разделы стратегического плана?
4. Почему возникла необходимость перехода к стратегическому планированию?
5. Для чего нужен бизнес-план?

Лекция 7. Тенденции развития менеджмента

7.1. Классические подходы к менеджменту

Наряду со школами менеджмента большинство исследователей выделяют в менеджменте так называемые «подходы», отличающиеся от школ менеджмента тем, что они не претендуют на комплексное решение всех проблем менеджмента, а лишь делают акцент на некоторых аспектах управления. Поэтому подходы к менеджменту не являются альтернативами школ менеджмента, а скорее дополняют их.

Рассмотрим подробнее три классических подхода в менеджменте: количественный, системный и ситуационный в таблице:

Таблица 10

Классические подходы к менеджменту

№ п/п	Наименование подхода	Основные представители	Основные черты	Время существования
1	Количественный	Л.В. Канторович Н. Винер	Основное внимание обращено на компьютерное имитационное моделирование как на основной способ изучения организации и методов управления. Управленческие решения принимаются на основе количественных, а не качественных показателей.	1950 – н/в
2	Системный	Ч. Бернارد И. Пригожин	Основное внимание обращено на представление об организации как открытой нелинейной системе с входами, выходами и обратной связью. Теория хаоса и самоорганизации системы. Синергический эффект.	1960 – н/в
3	Ситуационный	П. Херси, К. Бланшар	Отрицание существования идеальной системы менеджмента. Модели ситуационного лидерства.	1980 – н/в

Количественный подход к управлению зародился в начале 50-х годов XX в. Он возник в результате обобщения методов оптимизации использования ограниченных ресурсов в операциях II Мировой войны. Так, в Великобритании была решена задача оптимального размещения средств противовоздушной обороны и использования самолетов-истребителей для минимизации ущерба от налетов фашисткой авиации [12]. Решение задачи линейного программирования, выполненное Л. Канторовичем, до сих пор эффективно используется для следующих целей:

- оптимального распределения сырья по нескольким видам выпускаемой продукции (планирование ассортимента выпуска изделий);
- определения оптимальной последовательности обработки изделия (маршрутизация производства изделия);
- составления календарных планов для минимизации суммарных производственных издержек с учетом складских расходов, затрат на производство продукции на стороне оплаты сверхурочной работы (календарное планирование производства) и т.д.

Статистические методы, методы имитационного моделирования, методы исследования операций применялись крупнейшими корпорациями мира для расстановки оборудования по производственным площадям и планирования складских операций и др. Основная идея имитационного моделирования состоит в использовании технических устройств (экспериментальных установок или компьютеров) для воспроизведения моделей реальной системы. Модель – это форма представления реальной системы за счет воспроизведения ее наиболее важных параметров и связей между ними и, одновременно, пренебрежения второстепенными свойствами для упрощения исследования. Научное моделирование пришло на смену интуитивному методу «проб и ошибок» и позволило относительно простыми методами получать представления о свойствах и поведении реальных систем.

В аспекте моделирования количественный подход смыкается с системным подходом, который предполагает и количественное, и качественное исследование моделей. Развитие количественных методов тормозится не ограниченными возможностями доступной современной компьютерной техники, а сложностью предсказания поведения людей в той или иной ситуации, трудностями в постановке и формализации условий задач. По словам А. Эйнштейна: «Правильная постановка задачи важнее даже, чем ее решение» [30]. Повышение уровня образованности менеджеров, насыщение российского бизнеса выходцам из научной среды и прошедшая в России компьютеризация бизнеса делают количественный подход перспективным дополнением к классическим методам менеджмента.

Системный подход впервые предложен в менеджменте Ч. Бернардом в 1938г. При этом организация рассматривается как целостная многомерная система, включающая цели, ресурсы и процессы, которая должна адаптироваться к внешней среде. Система представляет собой некоторую целостность, обладающую границами, которые можно обнаружить. Объединение элементов в систему придает им новое качество: эргономисты в наше время даже говорят о возникновении новой системы «человек-машина» [5].

Изучение систем обычно сводится к следующему:

- анализу элементов, т.е. разбиению системы на более простые части – элементы и их изучение, которое является исследованием взаимосвязи «вход-выход», т.е. того, как входные воздействия на конкретный элемент трансформируются в выходные;

- синтезу элементов, т.е. объединению элементов и определению свойств в целом на основе изученных свойств элементов.

В рамках такой системы, как организация, можно выделить подсистемы, например, звенья организационной структуры, управленческие решения, операции и т.д.

Фирма в менеджменте рассматривается как открытая система, т.е. доступная внешним воздействиям, включающая в себя организационную и информационную структуру, функции, процедуру принятия решений, механизм мотивации персонала и т.д. Поскольку выживание организации зависит от внешних факторов, она должна быть адаптивной, уметь легко приспособливаться к изменениям внешней среды.

Под системным (синергическим) эффектом понимается то, что целостная система всегда качественно отличается от простой суммы составляющих ее частей. Этот эффект возникает в результате функционирования системы в силу согласованности и взаимоувязки ее элементов [27-28].

Ситуационный подход предполагает концентрацию внимания на том, что пригодность различных методов менеджмента во много определяется особенностям конкретной ситуации. Возможно, появление ситуационного подхода является реакцией на увлечение многих исследователей якобы универсальными принципами и функциями, и, одновременно, пренебрежение влиянием внешних условий.

Суть ситуационного подхода состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Ситуация – это конкретное состояние внешней среды организации в данный момент времени, включающее совокупность внешних стимулов, субъектов, объектов, событий и т.п. Термин «ситуация» в менеджменте аналогичен термину «стечение обстоятельств» на бытовом уровне.

Основные рекомендации ситуационного подхода состоят в том, чтобы:

- 1) осуществлять анализ ситуации с точки зрения тех требований, которые она предъявляет к организации;
- 2) выбирать не наилучшие универсальные управленческие решения, а наиболее подходящие к требованиям конкретной ситуации. Сторонники ситуационного подхода справедливо утверждают, что в менеджменте не

существует одной наилучшей структуры управления, одного правильного способа управления персоналом, универсальных принципов и рекомендаций. С их точки зрения, управление – это искусство менеджеров правильно понять ситуацию и выбрать соответствующие методы;

3) придавать фирме гибкость, необходимую для адаптации к возможному изменению ситуации в будущем.

Сегодня обычно крупные корпорации разрабатывают дополнительные ситуационные варианты плана наряду с основным, наиболее вероятным вариантом. Такие ситуационные варианты плана обычно соответствуют пессимистическому и оптимистическому сценариям событий. Подобное планирование является своего рода умственной гимнастикой менеджеров, которые с его помощью готовятся к непредвиденным ситуациям [28].

Наряду с классическими подходами существуют и другие – коммуникативный и процессный:

1. Коммуникативный (информационный) подход предполагает наиболее эффективное использование такого фактора, как информация. Под коммуникациями понимают процесс обмена информацией между двумя и более людьми или звеньями управления (цехами, отделами и пр.).

Требованиями к информации являются:

- 1) Релевантность-соответствие характеру решаемых проблем;
- 2) Достоверность;
- 3) Структурированность;
- 4) Полнота.

Стадии преобразования информации включает в себя: сбор, проверку, обработку, хранение и передачу информации. Коммуникативный подход особое внимание уделяет выбору способа передачи информации:

- вербальный, т.е. основанный на слове: речь, письмо, слушание, чтение;

- невербальный, включающий «язык жестов» и воздействие ситуации, т.е. воздействие места, времени ведения переговоров и состава их участников.

2. Процессный подход делает акцент не на функциях, а на процессах управления фирмой, точнее он рассматривает функции не сами по себе, а как взаимосвязанные стадии процесса управления. Преимущество процессного подхода состоит в его ориентации на конечный результат. Выявление и описание бизнес-процессов фирмы – важный элемент реинжиниринга, который позволяет, как правило, резко увеличить эффективность деятельности фирмы.

В соответствии с процессным подходом на фирме следует прежде всего разработать «стандартные операционные процедуры» (СОП), состоящие в детальном описании последовательных и параллельных операций, которые должны реализовывать сотрудники фирмы для достижения конкретного результата: заключение договора, таможенной очистки груза и т.д. В этом случае функциональные обязанности сотрудников формируются, в первую очередь, на основе тех СОПов, в которых они участвуют, и лишь затем дополняются стандартным перечнем функциональных обязанностей, соответствующих должности.

7.2. Бенчмаркинг, реинжиниринг, коучинг

Бенчмаркинг представляет собой мониторинг уровня конкурентоспособности «своей» фирмы по отношению к мировым лидерам бизнеса и непрерывный процесс поиска, исследования, оценки и заимствования тех передовых приемов менеджмента, технологических новшеств, другой информации фирм – мировых лидеров, которые определяют их высокую конкурентоспособность. В 80-е годы XX в. в США появился модный метод совершенствования деятельности фирмы – бенчмаркинг. В дословном переводе означает «движение по отметкам», имеется в виду – «по отметкам вслед за мировым лидером» (не обязательно своей отрасли) [26-28].

В Японии бенчмаркинг соотносится по содержанию с термином «dantotsu», означающим «беспокойство, желание лучшего стать еще лучшим». Японские фирмы воспроизводят товары лидеров рынка или создают их аналоги, руководствуясь психологией «и я тоже» [28].

Процесс бенчмаркинга состоит из следующих последовательных стадий:

- поиск передовых приемов;
- их исследование и оценка;
- заимствование;
- адаптация для внедрения «на своей» фирме;
- внедрение «у себя» на фирме;
- анализ результатов внедрения и усовершенствование;
- поиск новых «свежих» приемов.

Слепое копирование передовых приемов лидеров бизнеса малоэффективно, поскольку лишает фирму самостоятельного курса развития и обрекает ее на роль «вечно второй».

Поэтому секреты производства необходимо адаптировать – приспособлять к нуждам своего сегмента рынка, к особенностям своей фирмы. Для этого требуется, чтобы уровень квалификации специалистов фирмы, применяющей бенчмаркинг, был не ниже специалистов фирм-лидеров. Поэтому наиболее простым методом заимствования секторов производства и управления является «переманивание» на работу менеджеров высшего уровня компаний-лидеров, которые неизменно переносят вместе с собой и передовые приемы.

Благодаря бенчмаркингу фирма с минимальными затратами может оценить вероятность своего рыночного успеха и сохранить место на передовых рубежах современного бизнеса. Чаще всего чужие передовые приемы

применяют в тех областях, где при анализе конкурентоспособности выявлены слабые стороны у собственной фирмы [30].

Последовательное применение классического бенчмаркинга обречает фирму лишь «плестись в хвосте» за лидерами. Поэтому целесообразно применять бенчмаркинг в областях, не относящихся к ключевым компетенциям фирмы. Тогда фирма может претендовать и на то, чтобы обойти лидеров в рыночном соревновании [18].

Ясно, зачем бенчмаркинг нужен получателю информации, не понятно, правда, зачем нужно лидеру «делиться» своими передовыми секретами? Ответ на этот вопрос заключается в следующем:

Во-первых, некоторые технологии обслуживания находятся на виду у клиентов, поэтому их невозможно засекретить.

Во-вторых, чаще всего секреты передают фирмам, которые не являются прямыми конкурентами мировых лидеров. Обычно руководители фирм-партнеров получают информацию в ходе посещения офисов и экскурсий по предприятиям фирм-лидеров. В этом случае возможен и взаимный обмен секретами производства, который обогащает обе стороны, что приближает бенчмаркинг к практике обмена опытом советских предприятий (правда, обмен опытом обычно был внутриотраслевым, а бенчмаркинг является глобальным).

В-третьих, известна практика фирмы «Microsoft» по поддержке своих конкурентов с целью избежать антимонопольных санкций навязывания последователям собственных технологических стандартов. В этом случае лидер заинтересован в выстраивании цепочки последователей из фирм, на порядок меньших по параметрам, для расширения своего влияния в бизнесе.

Тем не менее, по сравнению с другими концепциями, например с реинжинирингом, бенчмаркинг – это более локальный процесс, направленный на достижение относительно мелких целей, он относится скорее к «терапии», чем к «хирургии» бизнеса и позволяет снизить затраты на производство

продукции, улучшить конкурентную позицию фирмы, повысить степень удовлетворенности покупателей. Применяя приемы бенчмаркинга, необходимо иметь в виду, что они находятся в опасной близости к методам промышленного шпионажа [18].

Примерно в те же годы, что и бенчмаркинг, в США появилась еще одна модная концепция – реинжиниринг фирмы. Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов фирмы для радикальной скачкообразной оптимизации процесса ее стратегического развития и повышения конкурентоспособности [20].

Бизнес-процесс – это цепь операций, на входе которой используются ресурсы, а на выходе создается продукт, представляющий ценность для клиента. При этом если какое-либо подразделение не попадает ни в одну цепь бизнес-процессов, то оно ликвидируется, т.е. при реинжиниринге воссоздание фирмы производится «с чистого листа», поэтому не требуется доказывать необходимость ликвидации того или иного подразделения фирмы. Наоборот, для сохранения подразделения требуется обосновать его полезность. Основное достоинство реинжиниринга состоит в том, что при его внедрении происходит переход от «управления по функциям» к «управлению по процессам» [20].

В современных быстроменяющихся условиях фирма должна «идти, чтобы оставаться на месте», т.е. перестраивать свою деятельность не медленнее, чем со среднеотраслевым темпом, для того чтобы сохранить свое рыночные позиции. Если фирма перестает меняться, она неизменно погибает. Под реинжинирингом понимают не любые изменения облика организации, а только ее революционную перестройку.

Во многом неудачи реинжиниринга определяются тем, что фирма прибегает к нему в «запущенном» состоянии, когда у нее не хватает ресурсов для проведения этого, по существу инвестиционного, процесса. Поэтому приступать к реинжинирингу следует тогда, когда фирма еще находится в

относительно благополучном состоянии, но маркетинговая разведка доносит тревожные сведения, а других, более мягких «терапевтических» способов исправления положения, нет. Еще одна – важнейшая причина неудач реинжиниринга игнорирование фактора организационной культуры [20].

Реинжиниринг является частью процесса реструктуризации фирмы, означающей воссоздание структуры собственности фирмы, технологической, организационной, финансовой и информационной структур на основе новой маркетинговой стратегии, направленное на повышение конкурентоспособности фирмы и превращение ее в фирму современного типа. Фирма может применять реинжиниринг как метод обновления своих бизнес-процессов периодически, тем не менее, она не должна погружаться в непрерывный процесс перестройки, а реинжиниринг и реструктуризация не должны превращаться в ее стратегии.

Коучинг (coaching) в дословном переводе с английского означает процесс тренировки, наставления, воодушевления на основе совместных действий и усилий.

В широком смысле под коучингом понимают деятельность специалиста, направленную на улучшение профессиональной и личной жизни клиента. Сегодня профессиональные тренеры есть у многих политиков, звезд «шоу-бизнеса», спортсменов (схема коучинга перекочевала в эти новые сферы из спорта) [4].

В узком смысле слова под коучингом понимается бизнес-коучинг, представляющий собой современный метод индивидуального «сопровождения» высших руководителей фирмы и метод управления персоналом, при котором опытный тренер-консультант помогает своим подопечным наиболее полно раскрыть свой потенциал, расширить сознание, преодолеть психологические барьеры [4].

Тренер (коуч) скорее не учит, а помогает учиться подопечному. Он ненавязчиво ведет клиента-партнера по ступеням личностного роста, в

частности, помогает осознать свою роль в деятельности фирмы и задачи, стоящие перед ним. В отличие от консультанта, который обычно сообщает клиенту необходимую информацию, или педагога, который учит тому, что должен знать сам, коуч обычно не дает ответы на задаваемые клиентом вопросы, он не обязан знать эти ответы. Его задача – помочь клиенту самостоятельно найти необходимые решения, которые в этом случае остаются в багаже клиента надолго, поскольку они оцениваются клиентом как позитивные события, личные достижения, маленькие победы. Следовательно, обязательное качество тренера – это способность творчески мыслить, креативность [4].

Таким образом, коучинг – это обучение клиента тому, чего зачастую исходно не знает сам тренер, за счет их эффективного системного взаимодействия в ходе творческого процесса. Так, тренеры олимпийских чемпионов далеко не всегда имели такие высокие достижения в спорте, однако они обладали талантом содействия мастеру, наверняка имели свои профессиональные секреты – «ноу-хау», являлись для спортсменов своего рода психотерапевтами.

Среди методов индивидуального коучинга наиболее популярный – метод Сократа, при котором тренер (коуч) путем последовательно задаваемых вопросов помогает подопечному осознать свои потребности и четко сформулировать свои проблемы. Обычно срабатывает эффект «свежего» нестандартного взгляда тренера. После четкой формулировки проблем отыскать подходящее решение зачастую не представляет труда.

Среди методов коучинга персонала наиболее популярны тренинги, предполагающие отработку конкретных приемов при минимуме теории. Это позволяет «привить» работникам некоторые специальные навыки, которые закрепляются непосредственно на рабочем месте. Основной недостаток тренингов – это их уникальность, перенос полученных на них навыков на новую ситуацию обычно вызывают затруднения и определенное время.

Контрольные вопросы

1. Когда появился бенчмаркинг?
2. Приведите примеры промышленного шпионажа.
3. Реинжиниринг: плюсы и минусы.
4. Что означает термин «коучинг»? Каковы функции коуча?
5. Какие новые подходы и направления развития менеджмента вы можете назвать?

Список литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: пер. с англ. / М. Армстронг. – СПб: Питер, 2009. – 846 с.
2. Алексеевский, В.С. Введение в российский менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.С. Алексеевский. – Калуга: Манускрипт, 2001.– 191 с.
3. Бляхман, Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Л.С. Бляхман. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999. – 375 с.
4. Борисенко, Я.М., Федосеев, А.В., Мурыгина, Л.С. Экономическая оценка эффективности использования ресурсов (на примере СПК «Коелгинское») // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1 (90). С. 1252-1255.
5. Винер, Норберт. Кибернетика и общество / Норберт Винер; Пер. с англ. - М.: Тайдекс Ко, 2002. – 182 с.
6. Гражданский кодекс. Ч.1. Ст.2
7. Дункан, У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте [Текст]: пер. с англ. / У. Дж. Дункан. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
8. Данные «Обзора глобального предпринимательства за 2001 год» см. в статье: США– больше не пример // газета interВИЗА. 2001. №7 (33). – С.15.
9. Иванова, О.Э. Методология управления человеческими ресурсами [Текст]: монография / О.Э. Иванова, П.Г. Рябчук. – Челябинск: Изд-во ЮУрГГПУ, 2018. – 284 с.
10. Казанцев, А.К. Основы производственного менеджмента [Текст]: учебное пособие / А.К. Казанцев, Л.С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 346 с.
11. Кнорринг, В.И. Искусство управления [Текст]: учебник / В.И. Кнорринг. – М.: Издательство БЕК, 1997. – 141 с.
12. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие / А.И. Кравченко. – М.: Академический проект, 2002.– 560 с.
13. Кредисов, А.И. История учений менеджмента [Текст] / А.И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р, 2000. – 355 с.

14. Маркс, К., Энгельс, Ф., Капитал. Критика полит. экономики [Текст]: Пер. с англ. Т. 1, кн. 1. - М.: Политиздат, 1988. – 891 с.
15. Маслоу, А. Дальние пределы человеческой [Текст]: пер. с англ. / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1997. – 430 с.
16. Мескон, М., Альбер, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М. Мескон и др. – М.: Дело, 1997. – 701 с.
17. Мурыгина, Л.С. Малое инновационное предпринимательство и его значение // Сборник: Региональная направленность развития национальной экономики школа-семинар профессора А.А. Голикова. Челябинск, 2005. –С.192-197.
18. Мурыгина, Л.С., Галиулина, Д.Ш. Актуальные проблемы развития малого и среднего бизнеса в России // EUROPEAN RESEARCH: сборник статей победителей IX Международной научно-практической конференции, 2017г. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2017. –С.115-117.
19. Мурыгина, Л.С. Развитие учения о предпринимательстве // Вестник Челябинского государственного университета, 2005. Т.8. №1. – С.19-24.
20. Мурыгина, Л.С. Теория малого предпринимательства в условиях рыночной экономики [Текст]: монография / Л.С. Мурыгина. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2018. – 212 с.
21. Мурыгина, Л.С. Формирование конкурентной среды в транзитивной экономике на основе развития малых форм хозяйственной деятельности: теоретико-методологический аспект: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.01. - Челябинск, 2006. - 153 с.
22. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса [Текст]: учеб. пособие / Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 207.
23. Пимкин, С. Н. Моральный износ управления в России. Мифы и реальность [Текст] / М.В. Лукин, В.М. Нестеров. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2002. – 199 с.
24. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст]: пер. с фр. / А. Файоль. – М.: "Контроллинг", 1992. – 111 с.

25. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент (Innovatory management): учеб. для студентов вузов [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. - [2. изд.]. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 615 с.
26. Федосеев, А.В., Мурыгина Л.С., Борисенко Я.М. Становление института государственно-частного партнерства как фактор привлечения инвестиций в отечественную экономику [Текст] // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1 (90). – С. 1279-1282.
27. Федосеев, А.В. Исследование и оценка эффективности интеграции промышленных предприятий [Текст]: автореферат дис. на соиск. учен. степ. кандидата экономических наук / А.В. Федосеев; Южно-Уральский государственный университет. – Челябинск, 2009 . – 25 с.
28. Федосеев, А.В. Проблема оценки эффективности интеграции государственного и частного капитала / А.В. Федосеев, Е.А. Ерашкин // Вестник Челябинского государственного университета. 2013. № 8 (299). – С. 14-18.
29. Федосеев, А.В., Рогова Н.А. Крупный бизнес на основе слияний и поглощений в зарубежной практике // Инновационное развитие современной науки: проблемы, закономерности, перспективы сборник статей II Международной научно-практической конференции. 2017. – С. 64-66.
30. Федосеев, А.В. Интеграция промышленных предприятий: исследование и оценка эффективности [Текст]: монография / А.В. Федосеев. – Челябинск: Б-ка А. Миллера, 2018. – 160 с.
31. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации [Текст]: Пер. с англ. / Дж. Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
32. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Текст]: пер. с англ. / Г. Эмерсон. - 2-е изд. - М. : Экономика, 1992. – 224 с.
33. Якокка, Ли. Карьера менеджера [Текст] / Ли Якокка; Пер. с англ. - Тольятти: Изд. дом "Довгань", 1995. – 358 с.

34. Koontz, Harold. Management: A global perspective / Heinz Wehrich, Harold Koontz. - 10. ed. - New York [etc.]: McGraw-Hill, Cop. 1993. - 36, – 744 c.
35. Kaufman, B.A. The development of HRM in historical and international perspective. Boxall P., Purcell J. and Wright P. (eds). Oxford University Press, 2007. P. 19-47.

Учебное издание

Лариса Сергеевна Мурыгина

Андрей Васильевич Федосеев

Менеджмент

Учебное пособие

Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера»
454091, г. Челябинск, ул. Свободы, 159

Подписано к печати 09.12.2019
Формат 60x84/16 Объем 7,6 уч.-изд. л.
Тираж 100 экз. Бумага типографская
Заказ № 720

Отпечатано в типографии
ЮУрГГПУ

454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69

Сведения об авторах:

Л.С. Мурыгина – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления и права ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»;

А.В. Федосеев – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления и права ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет».