



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФИЛИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
в г. Сызрани

В.П. СУХИНИН, М.В. ГОРШЕНИНА

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Сызрань 2010

УДК 65.01

Введение в менеджмент: уч. пособие /В.П. Сухинин, М.В. Горшенина; Самар. гос. техн. ун-т., филиал в г. Сызрани. Сызрань, 2010. 114с.

Знания передового менеджмента позволяют обеспечить экономический рост, выход из кризисных ситуаций, эффективное использование всех ресурсов и форм собственности.

Данное издание представляет собой первую часть курса лекций по дисциплине «Менеджмент» и рассматривает вопросы, связанные со становлением менеджмента как науки управления. В нем раскрываются особенности управленческой деятельности, дается сравнительная характеристика основным концепциям управления, раскрываются функции, основополагающие принципы и методы управления.

Учебное пособие адресовано студентам, и преподавателям специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», а также специалистам, работающим в области управления.

Табл.17. Рис.26. Библиогр.: 14 назв.

Печатается по решению научно-методического совета

© В.П. Сухинин,
М.В. Горшенина, 2010

© Самарский государственный
технический университет,
филиал в г. Сызрани, 2010

Предисловие

В настоящее время появилось достаточно литературы, посвященной проблемам управления на предприятии. Были изданы переводы ряда фундаментальных монографий зарубежных авторов. Среди них работы М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента», Б. Карлофа «Деловая стратегия», Р. Уотермена «Фактор обновления», И. Ансоффа «Стратегический менеджмент» и ряд других. Появились учебники по менеджменту отечественных авторов. Однако интеграция материала, рассредоточенного в различных публикациях, в единую систему вызывает определенные затруднения.

Предлагаемое учебное пособие должно способствовать решению данной проблемы. Оно написано с учетом требований Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» и состоит из трёх частей:

- 1) введение в менеджмент;
- 2) основы менеджмента;
- 3) стратегический менеджмент.

Данное издание представляет собой первую часть курса лекций по дисциплине «Менеджмент» и рассматривает вопросы, связанные со становлением менеджмента как науки управления. В нем раскрываются особенности управленческой деятельности, дается сравнительная характеристика основным концепциям управления, раскрываются функции, основополагающие принципы и методы управления.

Рассмотренные темы отражают общую логику изучаемого курса, сопровождаются выводами и вопросами для самостоятельной работы.

Введение

Глобализация экономики, либерализация торговли, информационные и коммуникационные технологии, меняющиеся запросы потребителей и другие экономические и социальные тенденции обусловили необходимость переподготовки действующих и подготовки нового поколения менеджеров.

Работники системы управления предприятием должны досконально знать свой объект управления, поэтому основной целью курса «Менеджмент» является формирование профессиональных знаний и компетенций в области теории и практики управления организациями в условиях глобализации и интернационализации экономики. Знания передового менеджмента позволяют обеспечить экономический рост, выход из кризисных ситуаций, эффективное использование всех ресурсов и форм собственности.

Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении. Они позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий, и в соответствии с этим разрабатывать стратегию организаций.

Организации представляют собой сложные социально-экономические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды, поэтому управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Это, в свою очередь, требует не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе.

В связи с этим можно выделить следующие цели этой части курса лекций:

- дать представление об основных особенностях управленческой деятельности;
- показать природу и эволюцию менеджмента;
- раскрыть понятие, содержание, цели, задачи и основные функции управления/менеджмента на современном этапе;
- обеспечить усвоение на уровне осознанного воспроизведения основных принципов и методов управления;
- дать представление о внешней и внутренней среде организации, факторах прямого и косвенного воздействия;
- раскрыть сущность понятия «управленческая компетентность».

Курс лекций адресован студентам, и преподавателям специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», а также специалистам, работающим в области управления.

Т е м а 1: **Сущность и основные понятия менеджмента**

Цель - сформировать понимание сущности менеджмента как способа управления, его необходимости и основополагающих принципов.

Основные вопросы темы:

1. Необходимость управления в деятельности человека. Определение менеджмента
2. Закономерности и принципы управления
3. Функции управления
4. Методы управления

1. Необходимость управления в деятельности человека. Определение менеджмента

Жизнь людей характеризуется разнообразной по содержанию и формам деятельностью. С точки зрения содержания можно выделить различные виды деятельности человека: государственная, хозяйственная, производственная, социальная, научная, культурная, педагогическая и другие.

Среди этого разнообразия особое место занимает управленческая деятельность. Необходимость в управленческой деятельности возникла давно, еще на заре развития человечества. Как только люди стали объединяться для производства совместных действий и усилий, тогда и появилась необходимость в управлении.

Управление как самостоятельный вид деятельности исторически сложился в процессе разделения труда, под влиянием определенных социально-экономических условий, важнейшими из которых являются способ производства (т.е. отношения собственности), развитие технологии производства, содержание и характер труда человека и др. «Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается...в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работниками...Отдельный скрипач сам

управляет собой, оркестр нуждается в дирижере», - писал К. Маркс (Капитал, Т.1)

Поскольку работа на предприятии распределена между подразделениями и отдельными исполнителями, кто-то должен координировать их действия, чтобы достичь общей цели деятельности. Поэтому объективно возникает потребность в обособлении управленческой деятельности от исполнительской.

Управление начинается с момента выбора конечной цели и осуществляется при проектировании, организации, строительстве, функционировании, реконструкции и модернизации предприятий. Цель управления - это конечный желаемый результат труда. После того, как цель выбрана, она начинает «подчинять себе людей», которые стремятся ее достичь, и оказывает влияние на выбор методов и средств. Цель управления должна быть реально достижимой, иметь конкретную форму выражения, быть понятной всем кто работает для ее достижения, и не должна изменяться в процессе продвижения к ней.

Менеджмент можно рассматривать с трех точек зрения:

как научную дисциплину, поскольку она включает теоретическую основу (теории, принципы, методы), а также впитывает отдельные положения других наук;

как практику, поскольку представляет собой совокупность процедур и видов управленческой деятельности, выполняемых в определённой последовательности и известных задолго до теоретических изысканий;

как искусство, поскольку осуществление руководства и управления как сфера деятельности требует высокой степени умения, мастерства.

Слово «менеджмент» имеет английское происхождение и в переводе на русский язык означает управлять, руководить. В литературе и на практике понятие «менеджмент» часто отождествляется с понятием «управление»:

Менеджмент = Управление.

На наш взгляд такое равенство приближённое, поскольку научное понимание этих терминов совпадает не полностью.

Приведем некоторые определения понятия «менеджмент».

- В «Оксфордском словаре английского языка» **менеджмент** характеризуется как способ (манера) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода административные навыки, орган управления.

- В «Толковом словаре русского языка» **менеджмент** определен как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами.

- В «Современный экономический словарь» **менеджмент** определяется как совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственными персоналом с использованием достижений науки управления.

- В других источниках **менеджмент** определяется как:

- хозяйственное управление организацией в условиях рынка;
- вид профессиональной деятельности по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора;
- система научных знаний, составляющих теоретическую базу практического опыта в области управления и имеющих междисциплинарный характер;
- профессиональный состав управляющих — менеджеров, входящих в административный аппарат предприятия;
- руководство предприятия, фирмы, руководящий орган и др.

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды — общества, живой и неживой природы, техники, то есть понятие «управление» распространяется на все виды систем (технических, эргономических, социальных и пр.).

Понятие «менеджмент» охватывает только социально-экономические системы, обязательным элементом которых является человек и его целенаправленная деятельность. Это управление отношениями людей в процессе их совместной деятельности (но не техникой, технологией, биологическими системами, неживой природой).

С точки зрения эволюции становления и развития, менеджмент возник как потребность развития общества на определенном историческом этапе (в условиях капитализма). Управление же — древний вид человеческой деятельности. Потребность в нем существовала всегда (с момента возникновения совместной деятельности людей).

Менеджмент применяется к управлению хозяйственной деятельностью людей в условиях рынка и свободы предпринимательства. Управление реализуется и в нерыночных системах (управление государством, военной организацией, идеологией, религиозной, общественной деятельностью).

Менеджмент представляет собой профессиональную управленческую деятельность, т.е. деятельность профессиональных управляющих — менеджеров. Управлением могут заниматься не только профессионалы, но и любые специалисты, каждый человек.

Менеджмент - это наука и искусство управления, т.е. совокупность научных знаний, навыков и умений управления. Менеджмент — это наиболее эффективный способ управления социально-экономическими системами.

Менеджмент использует (реализует) специальные технологии и инструменты управления, которые не используются другими способами управления. Такими механизмами являются: организация и организационные отношения (формальные и неформальные), организационная культура, власть, мотивирование и стимулирование, социально-экономические методы управления и др.

Система менеджмента – множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое, реализующих процесс управления для достижения поставленных целей (рис. 1).



Р и с. 1. Основные элементы системы менеджмента [8]

Таким образом, менеджмент стал самой большой ценностью на рубеже XX-XXI вв. для всего мира и для России в частности. Именно эффективная наука об управлении для России XXI в. является наиболее актуальной, так как знание передового менеджмента позволяет обеспечить экономический рост, выход из кризисных ситуаций, эффективное использование всех форм собственности.

2. Закономерности и принципы управления

Законами считаются существенные, устойчивые, повторяющиеся отношения в природе и обществе. Выделяют три группы законов:

- всеобщие или универсальные, например законы диалектики;
- общие для больших групп явлений, например закон общественного отбора;
- частные или специфические, например закон оптимальной нормоуправляемости.

Законы носят объективный характер и существуют независимо от сознания людей. Их нельзя запретить, отменить или уничтожить. Закономерности управления относятся к частным законам общества, которые мало исследованы. Поэтому чаще всего говорят о закономерностях и принципах управления.

Закономерности управления – повторяющиеся существенные связи явлений в системе управления, неразрывно связанные с деятельностью персонала и проявляющиеся в виде тенденций, определяющих основную линию развития организации [8].

Более чем столетний период развития менеджмента как науки позволяет выделить следующие его закономерности функционирования.

1. Обусловленность теории и практики менеджмента трансформацией форм и методов организации экономики (способа производства).

Анализ эволюции управленческой мысли показывает, что способ экономического развития соответствует свой способ управления. Управление в первобытнообщинном строе, основанном на простейших трудовых операциях, общинной собственности, отличалось от управления в рабовладельческом и феодальном строе, основанных на насилии, эксплуатации человека. В условиях капитализма, когда экономические отношения стали основываться на других, рыночных, отношениях, экономической свободе, сложной технологии организации труда в мануфактуре (предприятии), стал

необходим соответствующий способ управления. Возникла потребность в менеджменте.

Зависимость способа управления от форм и методов организации экономики в России, особенно в советский период, свидетельствует, что это было управление нерыночной, централизованной экономикой и в полной мере называться менеджментом не могло.

Таким образом, теория и практика менеджмента обусловлены (зависимы) формами и методами экономики.

2. Определяющее влияние состояния факторов внешней среды на выбор и формирование системы управления организацией.

Организация в рыночной экономике является открытой системой. Это значит, что она получает из внешней среды необходимые ресурсы (люди, сырье, материалы и т.п.), перерабатывает их и в виде своей продукции поставляет во внешнюю среду, которая может принять или не принять эту продукцию. Управление организацией (его организационная структура) должно соответствовать состоянию внешней среды и обеспечивать тесное взаимодействие с ней. От этого зависит не только успешность организации, но и ее выживаемость.

3. Соответствие содержания управления формам собственности на имущество организации.

Менеджмент имеет особенности в зависимости от форм собственности организации. В организациях, где приоритетной (или основной) формой собственности является частная, менеджмент будет иметь деловой (рыночный) характер. Его главной целью будет обеспечение высокой прибыльности хозяйственной деятельности.

В организациях, где приоритет имеет государственная собственность, менеджмент будет иметь административный характер (административный менеджмент).

Формы общественной (коллективной) собственности требуют комбинированного подхода к управлению.

4. Оптимизация соотношения управляющей и управляемой подсистем (т.е. субъекта и объекта управления).

Менеджмент представляет собой систему из двух основных элементов: субъекта и объекта управления. Их взаимосвязь и взаимодействие должны быть оптимальными как в количественном, так и в качественном отношении. Так, количественное соотношение между персоналом менеджмента (управленцами) и исполнителями в организации должно соответствовать характеру труда, его сложности и другим условиям.

5. Преимущество сознательного и планомерного управления.

Предполагает осознанное формулирование целей организации и управления, осуществления исследований внешней и внутренней среды организации, прогнозирование развития и на этой основе разработку системы планирования ее деятельности в обозримой перспективе.

Данная закономерность свидетельствует, что задача управления состоит не только в том, чтобы исследовать факторы внешней и внутренней среды, но и в сознательном воздействии на них в интересах организации, обеспечения благоприятных условий ее развития. А это может быть достигнуто путем реализации комплекса мероприятий, рассчитанных на ближайшую и длительную перспективу, т.е. разработки системы планирования.

6. Концентрация и дипломатичное изменение функций управления в организации.

Управление организацией реализуется через систему его функций, т.е. видов управленческих работ. Концентрация управленческой деятельности осуществляется, как правило, посредством основных функций менеджмента, раскрывающих ее содержание, планирование, организацию, мотивацию, контроль, принятие управленческих решений.

Вместе с тем организации различаются между собой по видам, формам, содержанию и условиям деятельности. Поэтому следует учитывать динамику изменений функций управления, специфику их реализации.

7. Оптимизация уровней управления.

Разделение управленческого труда осуществляется не только по горизонтали, но и по вертикали. В результате появляется иерархия уровней управления. Чем больше звеньев (ступеней) управления, тем больше требуется времени для прохождения управленческой информации сверху вниз, и наоборот.

Вместе с тем сокращение звеньев иерархии органов управления может привести к увеличению количества объектов в расчете на одного субъекта управления, потере управляемости.

Таким образом, иерархия уровней управления должна быть оптимальной и по вертикали и по горизонтали.

8. Оптимальное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа.

В табл. 1 представлена характеристика ряда других законов и закономерностей управления.

Таблица 1

Характеристика законов и закономерностей управления [8]

Законы и закономерности	Комментарий
<i>1. Управление производством</i>	
1.1. Единство принципов управления на всех ступенях народного хозяйства	Возможно в условиях однопартийной системы и государственного регулирования экономики
1.2. Пропорциональность и оптимальная соотношенность частей организации	Характерно для крупных организаций (классические университеты, например МГУ), построенных по принципу натурального хозяйства
1.3. Непрерывность и ритмичность кругооборота движения основных производственных фондов	Правомерно для стабильной плановой экономики с низким уровнем инфляции и четким выполнением нормативных коэффициентов, сроков окупаемости затрат и оборачиваемости фондов
1.4. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления	Закон реализуется на основе исследования факторов численности персонала в верхнем, среднем и нижнем уровнях управления

Законы и закономерности	Комментарий
1.5. Рациональное число структурных подразделений организации	Существует рациональное число подразделений и уровней управления в организации в зависимости от сочетания факторов производства
<i>2. Законы организации</i>	
2.1. Закон синергии	Для любой организации существует такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет больше суммы потенциала входящих в неё элементов
2.2. Закон самосохранения	Каждая материальная и социальная система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал: производственный, кадровый, финансовый, технический, энергетический, материальный, научный, информационный и т.д.
2.3. Закон развития	Каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла организации. Развитие организации обусловлено воздействием факторов внутренней и внешней среды, её конкурентным положением на рынке, мобилизацией ресурсов, правильной стратегией развития
2.4. Закон информированности – упорядоченности	Чем больше информации о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет. Следствие закона: информированность работника переходит в его компетентность
2.5. Закон эмерджентности (единства анализа и синтеза)	Каждая социальная организация стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры и функций по одной из выбранных моделей развития:
2.6. Закон гармонии	анализ → корректировка → синтез → корректировка → анализ; создание → реорганизация → укрупнение → разукрупнение → ликвидация → создание
	Каждая система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотнесенности и заданном подчинении. Исходя из этого, каждая организация должна иметь обоснованный стратегический план деятельности и стараться его реализовать в определенном периоде времени

Законы и закономерности	Комментарий																															
<p>2.7. Закон рационального диапазона управления (формула В.А. Грайкунаса)</p> <p>n – число сотрудников, N – число связей в организации</p> <p>2.8. Закон Паркинсона «Растущая пирамида»</p>	<p>Число прямых единичных, прямых групповых и перекрестных должностных связей в организации находится в геометрической прогрессии</p> <table border="1" data-bbox="544 432 1444 521"> <thead> <tr> <th>n</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N</td> <td>1</td> <td>6</td> <td>18</td> <td>44</td> <td>100</td> <td>222</td> <td>490</td> <td>1080</td> <td>2376</td> <td>10330</td> </tr> </tbody> </table> <p>В единицу времени все связи одновременно осуществляться не могут. Формула позволяет вывести рациональные нормы управляемости: высшее руководство – от 4 до 8 человек, среднее звено – от 8 до 20 человек, нижнее звено – от 20 до 40 человек</p> <p>Существуют внутренние потребности саморазвития организации, при которой происходит рост числа сотрудников в среднем на 5,75% в год, независимо от роста объема работы. Поэтому организации имеют тенденцию к самопроизвольному росту и бюрократизации</p>										n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	10330
n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
N	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	10330																						

Закономерности менеджмента имеют объективный характер, однако реализуются на практике через деятельность людей, конкретные принципы управления.

Принципы управления – основные исходные положения теории управления, применение которых позволяет осуществлять эффективное управление и достигать результатов с минимальными затратами ресурсов

Теоретическое формулирование принципов управления впервые было сделано А. Файолем. основополагающий труд Файоля «Основные черты промышленной администрации» был издан в 1916 г. Он содержал в себе утверждение о том, что управленческая деятельность универсальна для любой организации. В своей работе он приводит перечень основных принципов менеджмента, который включает в себя 14 пунктов:

1) *разделение работы* – количество обязанностей и задач каждого отдельного исполнителя должно сводиться к минимуму за счет как можно более узкой специализации, что позволяет выполнять работу, больше по объему и лучше по качеству с наименьшими затратами;

2) *полномочия* – власть и право принимать решения, давать распоряжения и требовать их исполнения от других людей составляют ключевой элемент любой организации;

3) *дисциплина* – уважение к условностям, содержанием которых является «повиновение, прилежание, активность», дисциплина обязательна как для высших руководящих лиц, так и для рядовых функционеров;

4) *единоначалие* – каждый работник должен подчиняться только одному руководителю, этот принцип определяет направления коммуникации внутри организации;

5) *единство направления действий* – вся деятельность учреждения в одном из направлений находится под руководством одного человека и определяется одним планом;

6) *подчинение индивидуальных интересов общим* – интерес одного работника или группы работников не должен преобладать над интересами предприятия в целом;

7) *вознаграждение* – является ценой за выполненную работу или услугу и по возможности должно удовлетворять персонал и предприятие, служащего и нанимателя;

8) *централизация и децентрализация* – мера обеспечения лучших возможных результатов. Понятие централизации указывает на состояние, когда все решения принимаются на высших уровнях организации, а роль низших сводится к их исполнению. Децентрализация описывает положение дел, когда право принимать ответственные решения делегируется на нижние уровни;

9) *скалярная цепочка (иерархия)* – путь, по которому следуют сообщения, проходя все ступени иерархии, идущие от высшей власти или адресованные ей;

10) *порядок* – определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте;

11) *равенство* – отношение руководителя к подчиненным должно быть тактичным, доброжелательным и справедливым;

12) *стабильность* – работа с персоналом должна строиться на неизменных принципах, делающих действия руководителей предсказуемыми для подчиненных, что обеспечивает уверенность в будущем и чувство безопасности, снижает текучесть кадров;

13) *инициатива* – предоставление группам служащих определенной доли самостоятельности в исполнении их должностных обязанностей, ограничиваясь надзором и направлением их работы;

14) *дух корпорации* – руководитель должен культивировать ощущение гармонии и единства в организации.

Принципы, сформулированные А. Файолем, служат основой, на которой функционирует современная система менеджмента.

С развитием теории управления персоналом и социального менеджмента в 90-х гг. были предложены новые принципы управления, которые переносят центр тяжести с административного воздействия на человека на социально-психологические способы и повышают значимость человеческих отношений (табл. 2).

Таблица 2

Принципы управления 80-90-х гг. XX в. [8]

Наименование	Содержание принципов
Адаптивность	Своевременная реакция на изменения во внешней среде, позволяющая гибко реагировать в управлении
Деловое партнерство	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями, клиентами и заказчиками
Доброжелательность	Доброжелательная атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих
Коммуникативность	Эффективные коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз и по горизонтали
Лояльность	Лояльность к работающим со стороны менеджеров на основе теории человеческих отношений
Мотивация	Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы
Ответственность	Ответственность каждого сотрудника организации как обязательное условие успешного управления и корпоративной культуры
Перспективность	Четкое представление о месте и роли организации в будущем, работа в соответствии со стратегическим планом

Наименование	Содержание принципов
Саморазвитие	Качество личной работы и постоянное самосовершенствование личности
Согласованность	Непосредственное участие менеджеров в групповой работе как условие достижения согласованности и целостности
Участие в прибыли	Долевое участие каждого работающего в общих результатах как средство материальной заинтересованности
Честность	Честное отношение и доверие к людям, соблюдение норм общественной морали
Этичность	Соблюдение деловой этики и внутренней философии организации

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [12] делают акцент на следующих принципах:

единоначалие – люди лучше реагируют на то, что ими руководит один начальник;

мотивация – чем тщательнее реализуется структура поощрений и наказаний, с учетом непредвиденных обстоятельств, тем эффективнее программа мотивации;

лидерство – люди склонны идти за теми, в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей;

научность – построение всей системы управления на новейших данных науки менеджмента;

ответственность – необходимо иметь определенные инструкции, положения, систему материальной и другой ответственности;

правильный подбор и расстановка кадров – подбор кадров должен осуществляться только по деловым качествам;

экономичность – прибыль – это не только доход, но и разумные расходы на использование людских и материальных ресурсов;

обеспечение обратной связи – получение информации о результатах работы, позволяющей сравнивать фактическое состояние с заданным планом.

По мнению современных российских специалистов (Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных), принципами управления являются следующие [10]:

- лояльность к работающим;
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
- атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;
- обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- непосредственное участие в работе подчиненных групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и др.;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента;
- видение организации;
- качество личной работы и её постоянное совершенствование.

Знание и использование указанных принципов управления позволяет правильно реализовывать законы и закономерности управления и обеспечить эффективную работу организации.

Кроме того, наряду с общими принципами, следует учитывать необходимость выделения и учета частных принципов, соблюдение которых позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отраслевой специфики.

Например, выделяют принципы:

- планирования (научность, комплексность, реальность, целенаправленность, конкретность, экономичность и др.);
- контроля (систематичность, объективность, эффективность и т.п.);
- в производстве, социальной сфере, образовании и т.п.

3. Функции управления

Содержание менеджмента определяется составом функций и процессов управления, осуществляемых в организации.

Функции менеджмента — виды деятельности, необходимые для осуществления управления. Они раскрывают содержание управленческой деятельности. Впервые основные функции управления были описаны А. Файолем, который выделил 5 функций менеджмента, связанные с содержанием управленческой деятельности:

- 1) планирование и предвидение;
- 2) организация;
- 3) управление;
- 4) координирование;
- 5) контроль.

В настоящее время в литературе представлены разные подходы к классификации функций менеджмента (с точки зрения различных критериев).

Так одна из классификаций позволяет дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на осуществляемые в организации процессы. С этой точки зрения выделяют три группы принципов:

- 1) предметные – целеполагание, планирование, организация производственных процессов, контроль и регулирование – эта группа функций отражает общую технологическую схему управления в рамках и стратегического и оперативного менеджмента;

2) социально-психологические – делегирование, мотивация – определяют характер производственных отношений в коллективе;

3) процессуальные – решения, коммуникации – определяют основные средства реализации предметных и социально-психологических функций.

В таблице 3 представлены различные основания классификации функций менеджмента.

Таблица 3

Классификация функций менеджмента

№ п/п	Признак классификации	Функции
1	По масштабу времени	- стратегическое управление; - тактическое управление; - оперативное управление
2	По этапам процесса управления	- целеполагание; - определение ситуации; - определение проблемы; - принятие управленческих решений
3	По факторам производственного процесса	- управление продуктом; - управление персоналом; - управление информацией; - управление инновацией и др.
4	По этапам производственного процесса	- управление подготовкой производства; - управление процессом производства; - управление обеспечением производства; - управление сбытом продукции
5	По объекту управления	- управление экономическими процессами; - управление социально-психологическими процессами; - управление организационными процессами; - управление технологическими процессами

В литературе по менеджменту имеются и другие подходы к классификации функций. Так, например, выделяют следующие [11].

- *Общие* (основные) функции. Реализуются в управлении любой организацией. К ним относятся: планирование, организация, мотивация, контроль.

- *Связующие* функции (процессов):

- принятие управленческих решений;
- коммуникации.

- *Частные* (обеспечивающие) функции. Выполняются отдельными структурными подразделениями (специалистами):

- управление персоналом;
- управление маркетингом;
- управление финансами;
- документационное обеспечение управления;
- учет (бухгалтерский, управленческий);
- обеспечение оргтехникой и др.

- *Специфические* функции. Отражают отраслевую специфику.

4. Методы управления

Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Различают три группы методов управления:

- организационно-административные методы;
- экономические методы;
- социально-психологические методы.

Организационно-административные — это методы, с помощью которых менеджер как субъект власти воздействует на персонал. Это методы принуждения. В свою очередь, они подразделяются на группы:

- методы организационно-стабилизирующего воздействия (штатное расписание, положение о внутреннем трудовом распорядке, должностные инструкции, производственные инструкции, планы работ и т.п.);

- методы распорядительного воздействия (приказ, распоряжение, указание, контроль и т.п.);
- методы дисциплинарного воздействия (поощрения, взыскания).

Методы организационно-административного воздействия обеспечивают четкость, организованность, согласованность, ответственность и трудовую дисциплину. Они оказывают прямое воздействие на организацию и позволяют быстро реагировать на управленческую ситуацию.

Экономические методы управления — предполагают учет и использование экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в результатах своего труда. Они включают:

- экономическое планирование (использование экономических показателей в оценке результатов труда);
- экономическое стимулирование (использование стимулирующей системы оплаты труда);
- хозрасчет (хозяйственная самостоятельность подразделений и организации в целом);
- источники финансирования (бюджетные и внебюджетные);
- ценообразование;
- экономико-математические методы:
 - экономическое прогнозирование и программирование;
 - математическое моделирование;
 - теория игр;
 - управление запасами;
 - исследование операций и др.

Социально-психологические методы — совокупность специфических способов и средств воздействия на личностные отношения и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах:

- планирование социального развития коллектива;
- повышение производственной и творческой активности сотрудников;

- создание благоприятного психологического климата;
- сплочение трудового коллектива;
- управление конфликтами;
- формирование групп (команд);
- сохранение и развитие традиций;
- изучение и учет индивидуальных социально-психологических особенностей сотрудников;
- управление мотивацией сотрудников и др.

Все функции и методы образуют систему менеджмента и реализуются на практике в тесном единстве.

Выводы

1. Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды — общества, живой и неживой природы, техники.

2. Самой большой ценностью на рубеже XX-XXI веков для всего мира стал менеджмент – наука, искусство и практика управления социально-экономическими системами.

3. Теория менеджмента базируется на ряде основополагающих законов и принципов. Закономерности менеджмента — это наиболее важные и систематически повторяющиеся явления, которые, в свою очередь, отражают устойчивые взаимосвязи между элементами управления в организации. Принципы - руководящие правила, регламентирующие реальную управленческую практику в любой организации. Они формируют требования к системе управления организацией - функциям, методам и организационной структуре управления.

4. Функции менеджмента - виды деятельности, необходимые для осуществления управления. Они раскрывают содержание управленческой деятельности.

5. Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Вопросы для повторения

1. Дайте определения основным понятиям: «менеджмент», «управление».
2. Перечислите основные элементы системы менеджмента.
3. Дайте определение понятиям «закон управления», «закономерность управления», «принцип управления».
4. В чем отличие современных принципов управления от принципов управления А. Файоля?
5. Определите функции менеджмента.
6. Назовите методы менеджмента.

Т е м а 2: Эволюция науки и практики управления

Цель - сформировать представление об основных предпосылках возникновения менеджмента; дать сравнительную характеристику основным концепциям управления; обеспечить понимание современных проблем менеджмента.

Основные вопросы темы:

1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента
2. Основные концепции управления
3. Современные проблемы менеджмента

1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента

Рассматривая развитие теории и практики управления можно выделить несколько периодов.

I период (VII в. до н.э. — XVIII в.) — возникновение исторических предпосылок формирования основ управления.

Зачаточные формы организации труда существовали уже на стадии первобытно-общинного строя. Управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, а жрецы, вожди и старейшины играли

роль руководящего начала. Переход от присваивающего (охота, сбор плодов) к производящему хозяйству в VII в до н.э. стал точкой отсчета в зарождении определенных знаний в области управления. Богатый опыт государственного управления отмечается в Древнем Египте и Шумерах (III в. до н.э.). Шумера, Египет - трансформация высшей касты священников в религиозных функционеров (менеджеров). Вместо человеческих жертв стали преподноситься символические жертвы в виде подношения денег, скота, масла, ремесленных изделий. В результате среди жрецов появляется новый тип деловых людей, которые ведали сбором налогов, управляли казной, имущественными делами. Они вели деловую документацию, расчеты, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции, которые сегодня определяют содержание управленческого процесса.

Вавилонский правитель Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э). Для эффективного управления обширными владениями им впервые был выработан так называемый свод Хаммурапи, который содержал 285 законов управления государством, регулировал все многообразие общественных отношений и служил руководством для администраторов всей империи. Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, поддерживая постоянно образ самого себя как опекуна и защитника людей.

Царь Навуходоносор II (605-562 гг. до н. э.) - автор проектов Вавилонской башни и висячих садов, вводит систему производственного контроля на текстильных фабриках и зернохранилищах, применяя, в частности, цветные ярлыки для определения сроков поступления и хранения пряжи.

Древний Рим - система территориального управления Диоклетиана (243-316 гг. до н. э.) и административная организация Римской католической церкви, которая сохранилась без изменений до сегодняшних дней.

Впервые управление как особую форму деятельности охарактеризовал Сократ (470-399 гг. до н.э.), классификацию форм госу-

дарственного управления представил Платон (428-348 гг. до н.э.), о необходимости разработки науки управления рабами указывал Аристотель (384-322 гг. до н.э.).

Таким образом, накопление знаний в области управления началось на самих ранних этапах развития человеческого общества.

II период (1776 – 1890 гг.) – начальный этап развития индустриального менеджмента. В это время А. Смит сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства. Р. Оуэн – развивал идею гуманизации управления производством, признания необходимости обучения рабочих.

Основные черты индустриальной революции:

- *Переход от кустарного производства* (единичное производство товаров преимущественно ручным способом) *к мануфактурному производству* (производство товаров в больших объемах с применением специального оборудования).

- *Появление первых индустриальных компаний*, оснащенных машинами и другим промышленным оборудованием и численностью рабочих в сотни и тысячи человек.

- *Отделение управления от капитала*. В кустарном производстве в одном лице совмещались собственник капитала, управленец и работник. В индустриальных компаниях собственник (капиталист) часто делегирует (передает) свои полномочия по управлению производством специальным наемным работникам – мастерам.

- *Неограниченный контроль предпринимателя над принадлежащей ему собственностью* (аксиома буржуазного общества). Стиль управления – авторитарный деспотизм, бесчеловечная эксплуатация и неограниченный произвол по отношению к подчиненным. В организации труда выделялась роль мастера – единоличный наем и увольнение рабочих, перемещение рабочих, контроль их обучения, распределение производственных заданий, установление продолжительности рабочего дня норм выработки.

• *Проблемы контроля качества товарной продукции.* Товары изготавливались из некачественных товаров с произвольными отступлениями от технологических стандартов. Отсутствие технологических требований к методам контроля (объясняется неразвитостью производства). Реально соблюдавшиеся стандарты – размеры, вес. Контроль качества сводился к изучению потребительских свойств товара самими покупателями.

Первая попытка организации промышленного производства на научной основе относится к 1820 году:

Инженерной службой литейного цеха компании “Бультон, Уотт энд К^о” (Англия) проводились исследования по рациональному размещению машин и механизмов в цехе с целью организации линии поточного производства металлоизделий. Для этого весь производственный процесс расчленялся на серию последовательных операций. Каждому работнику отводилась определенная стандартизированная функция. Определялись требования к организации каждой операции – установление квалификационных нормативов на слесарные, кузнечные, ремонтные и иные работы (прообраз современной аттестации рабочих мест).

III период (1856 – 1960 гг.) – систематизация научно-практических знаний. Промышленная революция XIX в. привела к формированию современного менеджмента. Возникновение фабрики, необходимость обеспечения работой больших групп людей, означало, что индивидуальный владелец больше не мог самостоятельно наблюдать за деятельностью всех работников. В результате были выбраны люди из числа лучших работников, которые после специального обучения, представляли интересы владельца на конкретном рабочем месте. Эти люди и были первыми менеджерами.

В дальнейшем наука об управлении развивалась параллельно с развитием мировой экономики и была представлена несколькими школами и концепциями.

2. Основные концепции управления

Концепции управления – научные модели менеджмента (идеи, школы, учения, парадигмы), используемые для построения системы управления организацией.

В XX столетии было разработано значительное количество научных концепций управления.

1. Школа научного управления

Впервые сделал попытку представить менеджмент как науку Ф. Тейлор¹, который в своей работе «Основы научного управления», опубликованной в 1911 г., изложил свои взгляды на управление. Объектом изучения здесь являлось непосредственно производство на самом нижнем его уровне - рабочем месте.

Целью научного управления по Ф. Тейлору должно быть преодоление следующих препятствий:

- 1) ошибочное утверждение рабочих, что увеличение производительности труда неизбежно ведет к безработице;
- 2) несовершенные системы управления, которые заставляют рабочих «уваливать» от работы;
- 3) неэффективные, кустарные работы, основанные на «здравом смысле».

Основные составляющие вклада Ф.Тейлора:

- *создание менеджмента как научного направления*. Стихийно сложившиеся методы и приемы производства исчерпали себя. Изобретательность и опыт эффективного руководства оставались достоянием отдельных лиц и не выступали предметом научных исследований и обобщений.

¹ **Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856-1915) – основатель школы научного менеджмента. После окончания технологического института в 1878 году работал в металлургической компании “Медвейл стил Ко” и прошел путь от бригадира до главного инженера завода. Автор многочисленных трудов в области металлургии и менеджмента: “Сделочная система” (1895), “Цеховой менеджмент” (1903), “Принципы научного менеджмента” (1911).

Похоронен в Филадельфии, где на могиле начертано “Отец научного менеджмента”.

- *формирование делового менеджмента как особого вида профессиональной деятельности.* Проведение принципа разделения труда на труд исполнительский и труд распорядительский. “Очевидно, что человек одного типа должен сначала составить план работы, а человек совершенно другого типа должен его выполнить”.

Общие принципы системы Ф. Тейлора представлены ниже.

1. *Разделение труда* между рабочими и менеджерами (первые – исполнительский труд, вторые – распорядительство и надзор)

Одним из принципов научного управления является разделение планирования и выполнения, которое представлено в вышеприведенном четвертом принципе Тейлора "руководство берет на себя все те работы, которые оно может выполнить лучше, чем рабочие..." Он считал, что специализация труда одинаково важна как на управленческом уровне, так и на уровне рабочих. Это предложение Тейлора реализовывалось в том, что торгово-промышленные фирмы учреждают планирующие отделы, которые занимаются разработкой ежедневных инструкций для рабочих. Однако Тейлор на этом не останавливается и предлагает концепцию функционального руководства группой рабочих. Тейлор рассматривает традиционные функции старшего рабочего (руководителя группой) как состоящие из действий планирования и контроля. Планирование должно осуществляться в плановом отделе чиновниками, которые подготовлены во всех аспектах функции планирования. Он выделяет четыре различные подфункции, которые должны выполняться различными чиновниками. Действия, связанные с контролем, выполнялись бы также четырьмя различными людьми.

2. *Измерение труда - разработка научными методами каждого элемента работы* (замена прежних эмпирических методов). Производственные задачи должны быть поминутно расчленены, сопровождаться подробным описанием оптимальных методов их выполнения.

Он хронометрировал операции лучших рабочих, отбирал правильные и рациональные движения, беспощадно отсекал все лиш-

нее, так как энергии расходовалось больше на ненужные, чем на рациональные. За интенсивность труда платил больше, премии достигали от 30 до 100 %. Все это давало прирост производительности труда в 2-3 раза, а заработная плата в среднем росла на 60 %.

Ф. Тейлор придавал большое значение стандартизации инструментов с учетом особенностей различных конкретных видов работы. Так изучение погрузки угля показало, по среднему вес угля, захватываемого лопатой, колебался от 16 до 38 фунтов. Экспериментами он установил, что хороший рабочий в состоянии погрузить за день больше, если будет пользоваться лопатой вмещающей от 21 до 22 фунтов. Далее выяснилось, что при погрузке лопатами различных типов материалов целесообразно применять около 15 типов лопат. Все это привело к тому, что спустя 3,5 года 140 человек выполнили работу, для которой прежде требовалось от 400 до 600 человек.

Под научным управлением Ф. Тейлор понимает определение оптимальной нагрузки, которую «первоклассный рабочий может переносить каждой лопатой... Затем, необходимо установить правильный размер лопаты для получения этой нагрузки с различными материалами. Рабочие должны быть снабжены набором лопат, и им должно быть указано, какой лопатой пользоваться»

3. Программы стимулирования и мотивации измерение труда. По его мнению, рабочие готовы отдавать “честную ежедневную работу” в обмен на “честный ежедневный заработок”. Для рабочего должно быть ясно, что любой элемент работы имеет свою цену и его оплата зависит от установленного выпуска готовой продукции. При достижении большой продуктивности труда рабочий получает премию.

Ф. Тейлор ввел свою знаменитую систему дифференциальной оплаты. Он предлагал, чтобы рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой, т. е. он основное значение придавал системе сдельных ставок заработной платы. Рабочие, производящие продукции больше, чем дневная стандартная норма, должны

получать более высокую сдельную ставку, чем те, кто не вырабатывает норму.

Если рабочий вырабатывает установленную норму, то его стандартная ставка равна 50 центов за определенное количество единиц продукции, а стандартная рабочая норма равна 200 таких единиц продукции в неделю. Если рабочий производит 275 единиц продукции за неделю и если в соответствии с прогрессивной системой оплаты труда оплачивается разница в 10 центов за единицу для всей продукции однажды установленной нормы, то рабочий должен получить 16 долларов 50 центов или 275×60 центов. Такой вид оплаты называется системой дифференцированных сдельных ставок заработной платы. Она использует, по Тейлору, основной побудительный фактор в отношении работающих людей, т. е. возможность зарабатывать деньги. Следовательно, чем больше "ставки", тем больше труда должен затратить рабочий; система дифференцированных сдельных ставок, по-видимому, должна стимулировать большую производительность рабочих, т.к. от этого повышается сдельная ставка заработной платы.

4. Подбор, обучение и развитие рабочих (перенос внимания с системы машин на рабочих, ими управляющих)

В обязанности руководства входит выбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и специализировать этих людей для работы в нужном направлении. До Тейлора новые рабочие перенимали нужные навыки у старых рабочих. Руководство не считало подготовку персонала своей законной функцией. Сам Тейлор не считался специалистом в использовании методов отбора, кроме подбора рабочих для работ, требующих определенных физических характеристик, особенно физической силы и выносливости. Поэтому не приходилось говорить об использовании систематизированных, научно обоснованных методов отбора. Психологические методы отбора рабочих были разработаны в 1913 г.

У Вифлиемской стальной компании для переноски чугунных болванок весом около 92 фунтов было задействовано 75 носильщиков. Работа заключалась в том, чтобы, взяв из штабеля одну болванку, перенести её в вагон. Средняя производительность одного носильщика за смену составляла около 12 тонн. В результате научного исследования работы, был произведен тщательный отбор среди носильщиков. Из 75 человек был отобран один, который, кстати говоря, не отличался большой физической силой. Носильщику было предложено выполнять указания наблюдателя за его работой. За один день работы этот носильщик перенес 47,5 тонн чугуна и при этом не ощутил большей, чем обычно, усталости.

В дальнейшем, основываясь на результатах исследований Ф. Тейлора, К. Барт открыл закон, управляющий эффектом утомления. Суть этого закона заключается в том, что при затрате усилия человек может производить фактическую работу лишь в определенной процентной доле всей продолжительности рабочего дня.

В России широкое развитие получила *научная организация труда*.

2. Административная школа управления

Основоположником административной школы управления является Анри Файоль². Главной целью школы было *обоснование универсальных принципов* руководства организации в целом. Представители административной школы управления решали следующие задачи: анализ основных функциональных сфер управления организаций - производство, финансы, маркетинг, а также функций управления (планирование, организация, управление, координирование, контроль); изучение организационных структур, развитие принципа единоначалия, определение нормы управляемости; обоснование наилучших принципов управления.

² **Файоль Анри** (1841 – 1925) – канадский инженер французского происхождения, создатель стройной организации управления производством («административная доктрина»), сформулировал 14 принципов управления. Основные работы: «Общее и промышленное управление», «Научная организация труда», «Позитивное управление», «Учение об управлении».

Данный подход является более совершенным по сравнению со школой научного управления, поскольку здесь анализируется организация в целом.

Однако и представители школы научного управления, и представители административной школы недостаточно учитывали социально-психологический аспект управления, роль человеческого фактора в управлении.

3. Школа человеческих отношений

Наибольший вклад в развитие школы человеческих отношений (1930—1950) внесли два ученых — М. П. Фоллет³ и Э. Мэйо⁴. Эксперименты Э. Мэйо открыли новое направление в теории управления. Социальные факторы, взаимодействия между членами группы могут оказывать более значимое влияние на эффективность работы предприятия, чем усилия его руководства по разработке оптимальной структуры, тщательному изучению функций, нормированию труда и т.д.

Школа человеческих отношений дала первый пример эффективного взаимодействия управления с другими науками (в частности с психологией), успехи и достижения которых давали мощный стимул развитию управления.

Э. Мэйо был одним из немногих людей своего времени, который обладал верным пониманием научного управления и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 – 1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигала 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5 – 6%. Материальные способы

³ **Мэри Паркер Фоллет** (1868-1933) – одна из первых теоретиков, обосновывающих необходимость научного исследования психологических аспектов управления, т.е. теория управления, по её мнению. Должна базироваться не на интуитивных представлениях о природе человека и мотивах его поведения, а на достижениях научной психологии. Одна из первых выдвигает идею «об участии рабочих в управлении» и ратует за создание атмосферы «подлинной общности интересов»

⁴ **Элтон Мэйо** (1880 – 1949) – американский социолог, один из основателей американской индустриальной социологии, выдвинул доктрину «человеческих отношений» как путь к установлению «мира в промышленности».

стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка, поэтому президент фирмы обратился за помощью к Э. Мэйо и его сотрудникам.

После внимательного изучения ситуации Э. Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и что их труд был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Э. Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Эксперимент с прядильщиками укрепил уверенность Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание психологию работника, особенно некоторую её «нелогичность». Он пришел к следующему выводу: «До сих пор в социальных исследованиях и исследованиях промышленности остается недостаточно осознанным то, что такие маленькие нелогичности в сознании «среднего нормального» человека накапливаются в его действиях. Возможно, они не приведут к «срыву» в нем самом, но обусловят «срыв» его трудовой деятельности».

Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводились Э. Мэйо и его сотрудниками. В середине 1880-х годов на промышленном и потребительском рынках США развернулась острая борьба между производителями газового и электрического освещения. Постепенно электрическое освещение завоевывало все больше сторонников. Однако существовало одно «но» – более эффективное освещение требовало меньших объемов энергии. Производители электроэнергии организовали кампанию, цель которой состояла в том, чтобы убедить промышленных потребителей в необходимости повышения освещенности рабочих мест, что, якобы, должно было способствовать повышению производительности труда. В подтверждение «электрики» приводили результаты экспериментов, подтверждающие правильность их доводов. Однако потребители встретили их весьма скептически, и для установления истины был создан специальный Комитет по осве-

щению промышленности, которому было поручено провести независимые исследования. А для того, чтобы гарантировать их беспристрастность, почетным председателем Комитета был назначен Томас Эдисон.

На одном из участвующих в эксперименте предприятий (Хоторнский завод, штат Иллинойс, США, принадлежащем компании “Вестерн Электрик”) события приняли неожиданный оборот. В эксперименте участвовало 7 групп работников:

- 4 собственно экспериментальные группы
- 3 контрольные группы.

Всего было проведено 5 различных серий тестов, результаты которых позволили сделать вывод о том, что на уровень производительности труда влияет не столько освещенность рабочих мест, сколько другие факторы. Для более тщательного изучения их роли было проведено бесчисленное множество экспериментов. В одном из них (наблюдение за бригадой по сборке реле) производительность труда работниц возрастала как при увеличении освещенности рабочих мест, так и при его уменьшении (до определенного предела).

Исследования в Хоторне (24 серии экспериментов) продолжались около 7 лет (с 10 мая 1924 г. по 4 мая 1933 г., по другим данным с 1924 по 1936 – 12 лет.) и закончились осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда.

Более поздние исследования, проведенные А. Маслоу⁵ и другими психологами установили, что мотивами поступков людей являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Основываясь на этих выводах, исследователи полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности должен возрастать, а это будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия начальни-

⁵ **Абрахам Маслоу** (1908-1970) – практикующий физиолог, психолог, психоаналитик. Анализ и обобщение результатов наблюдения за пациентами, позволили ему построить иерархию человеческих потребностей.

ков, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей взаимного общения на работе.

4. Школа поведенческих наук

Идеи основоположников школы человеческих отношений нашли свое развитие в работах представителей поведенческого подхода. (Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, К. Аржирис⁶ и др.), которые изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет наиболее полного использования потенциала каждого работника.

5. Школа науки управления

Формирование школы науки управления (Г. Саймон, В. Леонтьев и др.) связано с возникновением кибернетики и исследования операций. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Модель — форма представления реальности, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание ее сложностей. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. В результате возникла эконометрика как метод анализа и программирования хозяйственной деятельности. Исторически одной из первых экономических моделей макроуровня является таблица Ф. Кенэ (1758 г.). Здесь была представлена количественная взаимосвязь отраслей народного хозяйства. Развитие

⁶ **Крис Аржирис** (1923) - основоположник теории, а также стратегии исследований и методологии обучения, получивших общее название науки о действии. Его используемый в применении как к индивидам так и к организациям подход дает возможность добиться изменения поведения отдельных людей и социальных систем.

этих идей привело позднее к созданию в СССР первого в мире баланса народного хозяйства (за 1923/24 гг.). В 30-х годах В.В. Леонтьев применил метод анализа межотраслевых связей с помощью таблиц шахматного типа и аппарата линейной алгебры для исследования структуры американской экономики. В дальнейшем в школе сформировалась теория принятия решений. В табл. 4 отражен вклад школ в развитие управленческой мысли.

Таблица 4

Основные направления развития менеджмента

Научная школа	Период	Основные представители	Вклад в развитие управленческой мысли
Школа научного управления	1885 - 1920	Ф.У. Тейлор Ф. и Л. Гилбрет Г. Гантт	1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. 2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. 3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. 4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда. 5. Отделение плановой и организационной работы от производственной
Административная школа управления	1920 - 1950	А. Файоль Л. Урвик Д.Д. Муни А.К. Райли А.П. Слоун	1. Развитие принципов управления. 2. Описание функций управления. 3. Систематизированный подход к управлению всей организацией
Школа человеческих отношений	1930 - 1950	М.П. Фоллет Э. Мэйо А. Маслоу	Применение приемов управления к межличностным отношениям для повышения степени удовлетворенности работников и роста производительности их труда

Научная школа	Период	Основные представители	Вклад в развитие управленческой мысли
Школа науки управления	1950 – по настоящее время	С. Черчмен Д. Марч Г. Саймон Р. Акофф	1. Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. 2. Развитие количественных методов, помогающих руководителям принимать решения в сложных ситуациях
Школа поведенческих наук	1950 – по настоящее время	К. Аржирис Р. Лайкерг Ф. Герцберг Д. Мак-Грегор	Применение наук о человеческом поведении к управлению таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом

Следует отметить, что по мере изменения окружающего нас мира (совершенствования телекоммуникаций, компьютерной обработки результатов, технологий, глобализации) изменяются и совершенствуются теории управления. К современным теориям управления можно отнести концепции системного и ситуационного управления, стратегий и лидерства, устойчивого развития.

6. Концепция системного подхода к управлению

Теория систем впервые была применена в США для военных целей. Применение теории систем в менеджменте в конце 50-х гг. XX в. явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Представителями данной концепции являлись Л. Берталанфи⁷, Ч. Бернард⁸, Р. Акофф⁹. С точки зрения системного подхода органи-

⁷ **Людвиг фон Берталанфи** (1901-1972) – австрийский ученый, постоянно проживающий в Канаде и США с 1949 г. Первооснователь обобщенной системной концепции «Общая теория систем». Постановщик системных задач - прежде всего, в сфере разработки математического аппарата описания типологически несходных систем.

⁸ **Честер Бернард** (1886-1961) Основной научный вклад заключается в выполненном им анализе целей организации и роли ее руководителя. Он сознательно выступал против доминировавшего ранее “рационального” и “научного” подхода к организации, в котором он видел чрезмерный перекос в сторону экономической мотивации и анализа формальной структуры.

⁹ **Рассел Акофф** (1919-2009) – известный ученый в области системного подхода, распространённого направления в теории организации и управления. Автор 22 книг, многие из 40

зация рассматривается как сложная открытая система взаимосвязанных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов. Как открытая система, организация взаимодействует с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

7. Концепция ситуационного подхода

Представителями этой школы являются П. Друкер¹⁰, А. Слоун¹¹, У. Ньюмен и др. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

1) менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; он должен понимать процесс управления; индивидуальное и групповое поведение; системный анализ; методы планирования и контроля; количественные методы принятия решений;

2) каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций;

которых переведены на русский язык («Планирование будущего корпорации», «Акофф о менеджменте» и др.)

¹⁰ **Питер Друкер** (1909-2005)- американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в. Сформировал теорию о «глобальном рынке», автор концепции «информационного работника».

¹¹ **Альфред Слоун** (1875-1966) - Созданный им тип крупной автомобилестроительной фирмы «Дженерал Моторс» стал классическим для XX столетия, при том, что в США автомобилестроение нередко служило образцом менеджмента для других фирм и отраслей.

3) менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации, а какими переменными можно пренебречь.

8. Теория стратегий, инноваций, лидерства

Представителями данного направления менеджмента являются М. Портер¹², И. Ансофф¹³. Сущность данной теории заключается в разработке стратегии организации как фактора её конкурентоспособности, исследовании роли инновационного менеджмента, разработке теории лидерства как основы управления персоналом.

9. Теория устойчивого развития, «менеджмент без границ»

Данная теория начала активно разрабатываться в 90-х гг. XX в. (Дж. Грейсон, Т. Питерс¹⁴, Р. Уотермен). В ней говорится о необходимости обеспечения мирового баланса между социально-экономическим развитием и сохранением окружающей среды. Разработаны модели оптимального функционирования экономики, глобализации и интернационализации менеджмента. Переход к «информационному» обществу приводит к «дематериализации» хозяйственной деятельности. Новую экономику двигают не только дефицит материальных и природных ресурсов, но во все большей степени изобилие информационных ресурсов и знаний. Эксперты всемирного банка определили устойчивое развитие как процесс управления совокупностью активов, направленный на сохранение и расширение возможностей, имеющихся у людей. Активы в данном случае включают физический, природный и человеческий капитал.

¹² **Майкл Портер** (1947) - разработал признанную методику анализа конкурентоспособности, а также описал стадии роста конкурентоспособности национальной экономики (от стадии «первичных факторов», таких как дешёвый труд, до стадии конкуренции на основе инноваций и последней стадии — конкуренции на основе богатства).

¹³ **Игорь Ансофф** (1918-2002) - американский математик и экономист российского происхождения, считается родоначальником концепции стратегического менеджмента. Основные труды – «Стратегический менеджмент», «Новая корпоративная стратегия».

¹⁴ **Том Питерс** (1942) - один из крупнейших специалистов в области менеджмента, бизнес-консультант с мировым именем, создал идеологию постмодернистской корпорации. Такие книги, как «Стремление к совершенству», «Пир во время хаоса», «Управление освобождением» прочно вошли в корпус выдающихся размышлений о современном менеджменте.

Таким образом, Концепция устойчивого развития появилась в результате объединения трех основных точек зрения: экономической, экологической и социальной.

В таблице 5 представлены основные положения старых и новых концепций управления, их существенные различия.

Таблица 5

Основные положения концепций управления

Старая концепция (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо и др.)	Новая концепция (П. Друкер, М. Портер и др.)
1. Организация – это «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны и мало зависят от внешней среды	1. Организация – это «открытая» система, построенная на базе теории организации и рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды и сценариев будущего развития
2. Рост масштабов производства продукции и услуг – главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение требований потребителей, а не на объемы выпуска
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда – главная задача менеджмента; акцент на текущее планирование и баланс ресурсов	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты, гибкости и адаптации управления к условиям объекта управления, при которых рационализация производства становится второстепенной; акцент на стратегическое планирование
4. Персонал как трудовой ресурс, составная часть машин и производственного процесса; акцент на НОТ и нормирование труда; главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность его труда	4. Персонал – человеческий ресурс, интеллектуальный капитал, главная часть организации; акцент на человеческие отношения, главный источник прибавочной стоимости – управленческий персонал, обладающий знаниями и условиями для реализации своего потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, четких регламентах, нормах, стандартах и правилах исполнения	5. Система управления, ориентированная на внутрифирменную философию, организационную культуру и нововведения, на мотивацию работников и стиль руководства

В разработке перечисленных научных концепций менеджмента видную роль сыграли российские ученые: Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, А.И. Берг, А.А. Богданов, В.М. Глушков, А.Г. Гранберг,

Н.Д. Кондратьев, Л.В. Канторович, Д.С. Львов, В.Л. Макаров, В.С. Немчинов, Н.П. Федоренко, С.С. Шаталин и др.

Приведенный обзор основных направлений и школ оказывает, что общепризнанной теории управления не существует. Все более отчетливо начинает проявляться тенденция к интеграции различных школ и концепций.

3. Современные проблемы менеджмента

Мир в XXI в. стоит перед новыми проблемами глобального характера, но пока не произошло осмысления их остроты, методы решения остаются прежними, во многом характерными для прошлых столетий. Между тем в обществе, особенно в России, нарастает противоречие между накоплением интеллектуального потенциала и увеличением возможности его использования в управленческой деятельности и снижением уровня управления. Мир переживает системный кризис управления, который угрожает планете непредсказуемыми катастрофами, вплоть до уничтожения всего живого. Назрела острейшая потребность в коренных изменениях, которые позволят влиять на главную причину всеобщего кризиса управления — усугубляющееся противоречие между субъектом и объектом.

Кроме того, известно, что эффективность менеджмента определяется степенью соответствия элементов системы управления организацией параметрам национальной модели управления. В таблице 6 приведены сравнительные характеристики трех национальных моделей управления [9].

Таблица 6

Сравнительный анализ моделей управления

№ п/п	Японская модель	Американская модель	Российская модель
1	Гибкая структура управления	Жесткая структура управления	Жесткая структура управления
2	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность	Индивидуальная ответственность

№ п/п	Японская модель	Американская модель	Российская модель
3	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля	Четко формализованная процедура контроля
4	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя	Индивидуальный контроль руководителя
5	Замедленная оценка сотрудника и карьерный рост	Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе	Среднесрочная оценка результатов труда и продвижение по службе
6	Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя - профессионализм	Главное качество руководителя - профессионализм
7	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность	Ориентация управления на группу
8	Оценка управления по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
9	Продвижение по службе по старшинству и стажу	Деловая карьера обуславливается личными результатами	Деловая карьера обуславливается личными результатами
10	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных специалистов	Подготовка руководителей универсального типа
11	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу	Оплата труда по индивидуальным достижениям	Оплата труда по индивидуальным достижениям
12	Система пожизненного найма на работу	Найм на работу на короткий срок	Найм на работу на длительный срок
13	Процесс принятия решений – «снизу-вверх», медленно, согласованно, взвешенно	Процесс принятия решений – «сверху-вниз», быстро, по иерархической структуре	Процесс принятия решений – «снизу-вверх», медленно, согласованно, взвешенно
14	Логика в управлении часто носит неопределенный характер	Все процессы управления логичны	Логика в управлении часто носит неопределенный характер

№ п/п	Японская модель	Американская модель	Российская модель
15	Разрешение деловых конфликтов – личные взаимоотношения и взаимные обязательства. Ведущее понятие – «долг». Цель - выработка взаимного согласия	Разрешение деловых конфликтов – судебные разбирательства. Ведущее понятие – «право». Цель - защита своих позиций	Разрешение деловых конфликтов – личные взаимоотношения и взаимные обязательства.
16	Уважительное отношение к функциям других работников	Безразличное отношение к функциям других работников	Уважительное отношение к функциям других работников
17	Личные интересы работников не противоречат интересам компании	Придается большое значение собственной независимости и интересам	Личные интересы работников не часто противоречат интересам компании
18	Поступление на работу автоматически означает доверие к руководству фирмы	Автоматическое доверие к руководству компании отсутствует	Автоматическое доверие к руководству компании отсутствует

Как следует из отчетов ведущих менеджеров Центральной и Западной Европы, США, основные изменения в деятельности управленцев произойдут в следующих сферах:

- авторитарный стиль управления уступает место демократическому;
- сокращается число уровней управления;
- расширяется практика делегирования полномочий;
- оплата труда становится более зависимой от квалификации и результатов;
- большинство работ выполняется многофункциональными командами;
- основное внимание уделяется управлению людьми;
- возрастает спрос на универсальных менеджеров;
- расширяется практика внештатных сотрудников.

Проблемы современного менеджмента обусловлены изменениями во внешней среде, в которой существуют организации. Это,

прежде всего - развитие систем коммуникации; международный характер корпораций; быстрое изменение обстановки как внутри государств, так и на межгосударственном уровне; усиление конкуренции.

Основные проблемы можно сформулировать следующим образом.

1. В основе деятельности современных руководителей лежит управление изменениями.

2. В связи с развитием информационных технологий снижается роль менеджеров среднего звена.

3. Усиление взаимосвязи между видами деятельности менеджера и структурами и культурами организации, т. е. практика управления - это больше чем набор технических приемов и процедур, это отражение основных ценностей и установок.

4. Необходимость осмысления больших потоков информации.

5. Необходимость понимания внешней среды.

Выводы

1. Накопление знаний в области управления начиналось на самых ранних этапах развития человеческого общества, и в дальнейшем наука об управлении развивалась параллельно с развитием мировой экономики.

2. Современный менеджмент отличается от менеджмента начала XX века, хотя и содержит основные положения, заложенные Ф. Тейлором и А. Файолем. Особое значение в современных теориях управления приобретает интеллектуальный ресурс организации и ориентированность управления на отдаленные цели.

3. Современный менеджмент формируется под воздействием быстрого изменения и развития техники, роста объемов информации, современного состояния средств коммуникации, развития международного сотрудничества.

Вопросы для повторения

1. Охарактеризуйте периоды развития теории и практики управления
2. Назовите основные концепции управления. Дайте их краткую характеристику.
3. В чем заключается существенные различия старых и современных концепций управления?
4. Чем вызваны и в чем заключаются современные проблемы менеджмента?

Т е м а 3: Управленческая компетентность

Цель - сформировать представление об основных особенностях деятельности менеджера; обеспечить усвоение на уровне осознанного воспроизведения таких понятий, как «компетенция», «компетентность», «управленческая компетентность»; сформировать представление о ключевых ролях и основных сферах деятельности менеджера

Основные вопросы темы:

1. Особенности управленческой деятельности
2. Профессиональные требования к менеджеру. Управленческая компетентность
3. Уровни управления

1. Особенности управленческой деятельности

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Как уже отмечалось ранее, оно выделилось в особую разновидность труда вместе с кооперацией и разделением труда. В условиях кооперации каждый производитель выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в

целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Такова сущность процесса управления.

Известно более 300 определений понятий «управление» и «управленческая деятельность».

Так В. Зигерт подчеркивает, что управлять – значит приводить к успехам других. М. Мескон считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей. Согласно П. Друкеру, «управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу». Все приведенные определения управления имеют нечто общее – это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью

По сравнению с другими видами труда в организации, управленческий труд имеет ряд специфических особенностей:

- он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;

- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;

- предметом труда является информация;

- средством труда — организационная и вычислительная техника; система сбора, обработки и передачи информации;

- продукт труда — управленческое решение

- результаты труда выражаются в конечных результатах деятельности коллектива.

Таким образом, управленческая деятельность относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют спе-

цифических личных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой работе.

2. Профессиональные требования к менеджеру. Управленческая компетентность

Важнейшим признаком современного менеджмента является то, что он формирует особый тип руководителя — менеджера.

В литературе встречаются различные походы к определению менеджера как специалиста [11].

Менеджер — профессиональный управляющий, как правило нанимаемый собственником по контракту, действующий на основе единоначалия и отвечающий за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, учреждения.

Менеджер — самостоятельная профессия, специалист в области управления. В качестве объекта его деятельности выступает хозяйственная деятельность организации в целом или ее конкретная сфера.

Менеджер — представитель административного аппарата.

Менеджер как профессиональный управляющий имеет свою область деятельности. В основе его деятельности — реализация функций управления, и прежде всего по принятию управленческих решений, организации и контролю их исполнения. Чтобы выполнять свои функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании выделяют следующие аспекты.

1. Понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функцио-

нальных обязанностей и стилей работы, владения способами увлечения эффективности управления.

2. Способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала.

3. Ораторские способности и умение выражать мысли.

4. Владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирование отношений среди подчиненных.

5. Способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность.

6. Способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

7. Умение оценивать не только знания, но и проявлять знания на практике.

В системе управления США выделяется пять основных требований:

- 1) здравый смысл;
- 2) знание дела;
- 3) уверенность в своих силах;
- 4) высокий общий уровень развития;
- 5) способность доводить начатое дело до конца.

А. Слоун сформулировал следующие качества, которыми должен обладать менеджер:

- умение управлять – постоянное взаимодействие опыта, знаний и воображения;
- приверженность к фактам – неустанный поиск истины;
- открытость мышления – стремление к беспристрастному анализу;
- смелость – готовность идти на риск, рассчитав его цену;
- справедливость – уважение прав других людей и организаций;
- принципиальность – стремление отстаивать свою точку зрения;

- лояльность – готовность пожертвовать личным в интересах дела;

- движение вперед – создание условий для лучшего выбора

Проблема управленческой компетентности возникла как важный параметр определения и оценки вклада деятельности менеджеров в успех организации. Под компетентностью в менеджменте понимают обладание знаниями, практическими навыками и умениями, а также специфическими способностями, включающими в себя личностные психологические черты и характеристики поведения, значимые для управленческой деятельности.

Существует два подхода определения управленческой компетентности. Первый подход (функциональный анализ) основан на анализе управленческих функций. Для него характерно сосредоточение внимания на функциях, связанных с работой и деятельностью, которые опытный менеджер исполняет эффективно. Этот подход больше определяет требующиеся для конкретной профессии роли, задачи, обязанности, чем навыки и умения успешно работающих должностных лиц.

Роль – это набор представлений о поведении менеджера. Г. Минцберг сгруппировал все роли менеджера в 3 концептуальные категории: информационные (управление информацией); межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает выполнение основных управленческих функций.

Второй подход связывает управленческую компетентность и характеристики личности. Основные управленческие способности определяются как совокупность умений и навыков, мотивов поведения и социальных ролей.

Независимо от вида и размеров организации менеджеры должны обладать 3 основными типами навыков: техническими, коммуникативными и аналитическими.

Технические навыки - способность выполнять определенную работу. Коммуникативные навыки - навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними. Аналитические навыки - способность видеть организацию в целом и понимать взаимодействие между ее частями. Включают: получение и, обработку, анализ информации, установление взаимосвязей, выявление проблем, благоприятных возможностей, формулирование выводов, принятие решений, составление планов и т.д.

Требования к управленческой компетентности в современных условиях рекомендуют учитывать следующие факторы:

- давление конкуренции, которое вызывает необходимость переходить на новые гибкие стратегии и структуры: слияние предприятий, сокращение управленческого аппарата, активное вознаграждение по результатам работы;

- замена горизонтальных связей вертикальными как каналами коммуникации;

- покупка у сторонних организаций услуг, прежде выполняемых самой организацией, создание в самой организации цепочки «поставщик-потребитель»;

- ответственность менеджера сосредотачивается не на повиновении, а на результатах и качестве работы, практика делегирования полномочий убедительно изменяет практику контроля;

- менеджер рассматривается как распределитель ресурсов материальных, финансовых, человеческих, структурных.

Поэтому все профессиональные компетенции менеджера можно условно разделить на две группы. Первую составляют *знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении*. Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;

- информированность в вопросах развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;

- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;

- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;

- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований связана со *способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой*. Менеджеры должны иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны других. В данную группу входят:

- высокое чувство долга и преданность делу;

- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;

- умение четко выражать свои мысли и убеждать;

- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;

- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

В табл. 7 представлены должностные обязанности менеджера и соответствующие им способности [14].

Таблица 7

Ключевые роли менеджера и соответствующие им способности

Роли	Обязанности	Способности
Управление финансами	Рекомендовать, отслеживать и контролировать использование ресурсов	Нормативное поведение. Прогнозирование последствий
Управление информацией	1. Добиваться получения, оценивать и организовывать информацию, необходимую для действия. 2. Обмениваться информацией для решения проблем и принятия решений	Умение анализировать и обобщать результаты. Системное мышление. Знание информационных и коммуникативных технологий

Роли	Обязанности	Способности
Управление персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участвовать в наборе и отборе персонала. 2. Развивать команды, отдельных лиц и себя лично в целях улучшения исполнительской деятельности. 3. Планировать, распределять и оценивать работу, выполняемую сотрудниками. 4. Создавать, поддерживать и совершенствовать эффективные рабочие отношения 	<p>Коммуникабельность.</p> <p>Терпимость.</p> <p>Честность</p> <p>Осознание необходимости саморазвития и самосовершенствования</p>
Управление операциями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводить и улучшать операции по услугам и производству продукции. 2. Участвовать в осуществлении изменений в услугах, производстве и системах 	<p>Компетентность.</p> <p>Способность к риску.</p> <p>Логичность и ясность мышления при определении целей.</p> <p>Смелость в принятии решений.</p> <p>Умение реагировать на изменения внешней среды.</p> <p>Перспективное мышление.</p> <p>Высокая работоспособность</p>

Если определять компетентность исходя из управленческих задач и функций, то можно выделить четыре группы способностей: организационно-управленческие умения, умение управлять операциями, умение управлять персоналом, умение управлять финансами. При выполнении различных функций проявляются те или иные способности, отраженные в таблице 8 [14].

Отношение между функциями менеджмента и блоками компетентности

Функция	Задачи	Соответствующая группа способностей
Планирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение целей организации. 2. Разработка планов действий. 3. Определение, каким образом план должен быть выполнен. 4. Информирование других об этом 	<p>Организационно управленческие умения.</p> <p>Умение управлять финансами.</p> <p>Умение управлять персоналом</p>
Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за исполнением обязанностей. 2. Обеспечение обратной связи. 3. Вознаграждения и принятие дисциплинарных мер 	<p>Организационно управленческие умения.</p> <p>Умение управлять персоналом.</p> <p>Умение управлять финансами</p>
Организация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение необходимого персонала и ресурсов для выполнения плана. 2. Определение структуры. 3. Разработка стандартов исполнения обязанностей. 4. Информирование других об этом 	<p>Организационно управленческие умения.</p> <p>Умение управлять операциями.</p> <p>Умение управлять персоналом</p>
Мотивация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование чувства долга. 2. Стимулирование интереса к работе. 3. Развитие способностей у подчиненных 	<p>Умение управлять персоналом</p>
Координация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулирование сотрудничества между отделами, рабочими группами. 2. Переговоры с целью разрешения конфликтов и устранения разногласий. 3. Представление организации внешним группам 	<p>Организационно-управленческие умения.</p> <p>Умение управлять персоналом.</p> <p>Умение управлять операциями</p>

При оценке управленческой компетентности следует иметь в виду следующее:

- эксперты сильно полагаются на собственные представления менеджеров о том, что они делают;

- в совершенных концепциях управленческой компетентности путаются описывающие методы, т.е. что менеджеры делают на самом деле, и предписывающие методы, т.е. что они должны делать;

Управленческая компетентность будет обеспечена в случае:

- выбора подходящего стиля управления;
- удачного формирования моделей отношений между подчиненными и менеджером;
- обеспечения целостного процесса обучения персонала.

3. Уровни управления

Перед организацией стоят задачи разного уровня - стратегические, тактические, оперативные. Следовательно, их должны решать менеджеры разных уровней. Поэтому в любой компании существует иерархия управления.

Большинство фирм имеет 3 уровня управления: верхний, средний, нижний (рис. 2). Управляющие каждого уровня выполняют одинаковые функции, указанные А. Файолем. Различие состоит в том, какое значение они придают той или иной функции.

Верхний уровень (президент, вице-президент, директор). Они определяют направление функционирования и развития организации в целом или её крупных составляющих, принимают ключевые решения относительно текущих дел и будущего организации (полномочия для приобретения другой компании, запуск новой производственной линии, наем дополнительных рабочих и т.п.; от них зависят цели фирмы и способы их достижения). Деятельность характеризуется масштабностью, сложностью, стратегической на-

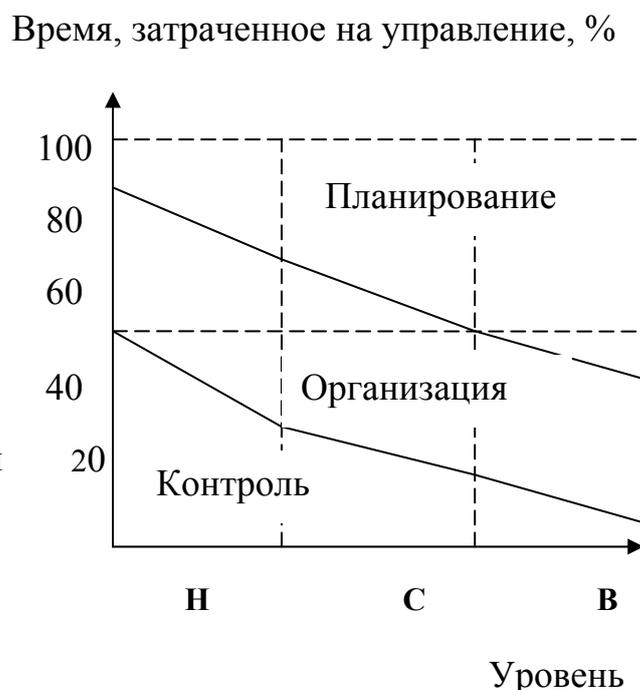
правленностью, разнообразием принимаемых решений и напряженным темпом.

Средний уровень (управляющие конторами, старшие мастера, начальники цехов, отделов). Они должны организовывать работу так, чтобы цели фирмы были достигнуты. В основном, это решение тактических задач, могут, однако решаться и элементы стратегических проблем. Управляющие этого уровня отвечают за производительность и эффективность контролируемых ими операций. Они осуществляют текущее планирование; налаживают связи между производственным персоналом и более высоким руководством; принимают повседневные решения, обеспечивающие рентабельность производственных операций; руководят подчиненными.

Нижний уровень (мастер, бригадир, экспедитор). Работа их связана с решением преимущественно оперативных, тактических проблем. Она характеризуется разнообразием выполняемых действий, частыми переходами от одной задачи к другой, коротким временным периодом реализации принимаемых установок, постоянным общением с непосредственными производителями (работниками).



Р и с. 2. Уровни управления



Р и с. 3. Затраты времени на выполнение основных функций

В зависимости от размера организации, её отраслевых и территориальных особенностей, других факторов состав и функции менеджеров может меняться.

Затраты времени на выполнение основных функций менеджмента различаются по уровням управления (рис. 3).

Выводы

1. Управленческая деятельность – это особый вид деятельности, который характеризуется своим предметом, объектом и результатом

2. Управленческая компетентность представляет собой сочетание практических навыков и умений, знаний, способностей, включая личностные психологические черты и характеристики поведения, которые необходимы для успешного выполнения предписанной роли и решения определенной задачи.

3. Управление осуществляется на различных уровнях: верхний, средний и нижний.

Вопросы для повторения

1. Охарактеризуйте управленческую деятельность как особый вид деятельности менеджера

2. Каковы основные требования, предъявляемые к менеджеру?

3. Назовите основные признаки управленческой компетентности на основе функционального анализа и на основе характеристик личности.

4. Назовите основные функции менеджмента и соответствующие им группы способностей.

5. Как связаны функции менеджера с уровнем управления?

6. Охарактеризуйте функции менеджера на различных уровнях управления.

Т е м а 4: Управление информацией

Цель: сформировать представление об основных особенностях коммуникативных процессов в деятельности менеджера; содейст-

воватъ развитию коммуникативныхъ навыковъ, навыковъ активного слушания и навыковъ управления деловыми совещаниями

Основные вопросы темы:

1. Климат общения.
2. Коммуникации, виды коммуникаций.
3. Управление информацией.
4. Управление совещаниями и деловыми переговорами.

1. Климат общения

Известно, что в одних организациях общение происходит легче, в других сложнее. Причиной этого является климат общения, преобладающий в организации. От климата общения в значительной степени зависит, насколько общение способствует эффективности организации.

Открытый, доброжелательный климат общения способствует укреплению рабочих связей и эффективному сбору информации. Закрытый, оборонительный климат общения создаёт противоположный эффект.

Открытый климат общения характеризуется следующим:

- содержательностью - сообщения по преимуществу информативные, а не оценочные;
- конструктивностью - в фокусе внимания решение проблем, а не трудности их решения;
- открытостью и честностью - целью критики всегда является желание помочь исправить положение;
- заботливостью - преобладают понимание и сочувствие;
- равенством - ценится участие в процессе общения всех членов организации, независимо от роли и должности;
- прощением - признаётся неизбежность ошибок и неверных суждений и принимаются меры для снижения вероятности повторения ошибок в будущем;

- обратной связью - предоставление обратной связи рассматривается как существенное условие поддержания здоровых рабочих отношений и высокого уровня производительности.

Закрытый климат общения характеризуют следующие признаками:

- обвинительный уклон - в случае неудачи акцент делается на поиске виновных;

- навязывание норм - от людей откровенно ожидают подчинения определенным нормам поведения;

- лицемерие - сообщения часто имеют скрытый смысл и преследуют цели манипулирования людьми;

- безразличие - люди не проявляют интереса друг к другу;

- неравенство - в способах общения людей подчеркиваются различия в служебном положении, квалификации и знаниях;

- догматизм - дискуссии не приветствуются, люди не способны пойти на компромисс;

- взаимная неприязнь - люди склонны негативно оценивать окружающих и пренебрегать их нуждами.

Открытый климат общения позволяет добиться взаимосогласованных целей организации, общего понимания миссии и задач организации, что дает возможность всем сотрудникам участвовать в разработке и мотивированном выполнении как стратегических, так и оперативных планов организации.

Общение всегда имеет определенный контекст и происходит в конкретных обстоятельствах. Контекст и обстоятельства могут помочь понять смысл сообщений, но и могут включать в себя аспекты, мешающие общению и даже способные его разрушить. К обстоятельствам, препятствующим эффективному общению, относятся следующие:

- шумы;

- неадекватный язык;

- различия в восприятии и предубеждение;

- стрессы;

- накопление искажений;
- вторжение в личное пространство.

Если некоторые из этих препятствий мы не можем устранить или преодолеть, то, во всяком случае, необходимо сделать все для минимизации вреда, который они могут принести.

К *шумам* следует отнести не только внешние проявления (производственный шум), но и внутренний шум, обусловленный физиологическим или психологическим состоянием получателя и отправителя информации.

Неадекватный язык. Язык общения - это своеобразный код. Эффективность общения зависит от того, насколько хорошо участники общения владеют этим кодом, в роли которого могут выступать форма письма, символы, жаргонизмы, употребление терминов с эмоциональной окраской.

Стрессы могут быть вызваны как личными причинами, так и собственно работой, в частности перегрузками. Стресс может проявляться в утомлении, недомогании, безразличии.

Различия в восприятии и предубеждения - это проявление внутренней культуры, тезауруса, субъективное отображение тех материалов и фактов, которые содержатся в передаваемой информации. Так, например, наблюдая в окно за ночным пейзажем, один восхищается звездами и тишиной, другой - возмущается грязной мостовой.

Накопление искажений возникает при прохождении устной информации сверху вниз или наоборот (иногда до 30% и более). В качестве иллюстрации приведем пример о том, как передавалась информация о затмении Солнца.

Затмение Солнца

ЗАПИСКА ОТ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ДЛЯ ЗАМЕСТИТЕЛЯ

Сегодня в одиннадцать часов произойдет общее затмение Солнца. В это время Солнце закроется Луной почти на две минуты. Так как данное явление происходит очень редко, необходимо выделить время для того, чтобы сотрудники, желающие на него посмотреть, смогли сделать это. Людей

нужно собрать без десяти минут одиннадцать на автостоянке, где я произнесу короткую вводную речь и дам некоторый справочный материал. Персонал будет обеспечен специальными недорогими очками.

ЗАПИСКА ОТ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ДЛЯ ДИРЕКТОРА ДЕПАРТАМЕНТА

Сегодня от десяти до одиннадцати весь персонал должен собраться на автостоянке. Собрание будет сопровождаться общим затмением Солнца, которое продлится около двух минут. Для снижения стоимости мероприятия безопасность будет обеспечена с помощью очков. Перед тем, как раздать всем справочные материалы, генеральный директор скажет короткую речь. Это событие не входит в разряд повседневных.

ЗАПИСКА ОТ ДИРЕКТОРА ДЕПАРТАМЕНТА ДЛЯ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА

Сегодня генеральный директор скажет короткую речь, чтобы заставить Солнце исчезнуть на время до двух минут. Так как это нельзя увидеть в повседневной жизни, весь персонал собирается на автостоянке в десять или одиннадцать. Мероприятие будет безопасным, если вы заплатите небольшую сумму.

ЗАПИСКА ОТ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ГРУППЫ

В десять или одиннадцать часов весь персонал должен собраться на автостоянке, где генеральный директор затмит собой Солнце на две минуты. Это не повседневное явление. Это будет безопасным для всех, но будет стоить денег.

МЕНЕДЖЕР ГРУППЫ СОТРУДНИКАМ

Сегодня часть персонала пойдет на автостоянку, чтобы посмотреть как исчезнет генеральный директор. Жаль, что этого не происходит каждый день.

Из этого примера видно, что некоторые моменты в сообщении неоправданно выделяются, информация может быть добавлена, изменена, заполнены пробелы домыслами. При этом нужно иметь в виду, что искажения делаются без злого умысла.

Вторжение в личное пространство - это посягательство на то физическое пространство, которое нас окружает. Размеры этого пространства зависят от национальных традиций, характера инди-

видуума и его взаимоотношений с окружающими. Во многих западных странах приняты следующие правила соблюдения дистанции с партнером по общению:

- интимная дистанция - от 0 (касание) до 45 см оставлена для близких родственников и друзей;

- социальная дистанция - от 45 до 120 см - для хороших знакомых и единомышленников;

- деловая дистанция - от 120 см до 3 м - дистанция для бесед с незнакомыми людьми, проведения собеседований и деловых переговоров;

- публичная дистанция - более 3 м - для ораторов или лекторов.

Вторгаясь в личное пространство окружающих, мы рискуем вызвать ощущение дискомфорта и оборонительную или враждебную реакцию.

Успех общения в значительной степени зависит также и от невербальных сигналов, таких, как характеристики голоса, поза, мимика, внешний вид и т.д.

При общении с подчиненными и коллегами менеджер должен владеть техникой активного слушания.

Активное слушание - это не только восприятие звуковых волн, но и один из способов сбора информации. Существует три типа активного слушания, наиболее пригодных для целей работы: поддерживающее, заинтересованное, запоминающее.

Целью *поддерживающего слушания* является поощрение человека к высказыванию для того, чтобы узнать, что он думает или чувствует. Ваша роль в качестве слушателя состоит в демонстрации понимания и желания слушать говорящего дальше. При сборе информации, чтобы не отвлекать говорящего, избегайте искушения забегать вперед со своими оценками до того момента, когда это действительно будет необходимо.

В случае *заинтересованного слушания* необходимо вызвать ответное взаимопонимание. Главным является не сбор информации, а соучастие в общении, поэтому вы должны сосредоточиться глав-

ным образом на личности говорящего, а не на фактах или эмоциях, создавая у него впечатления важности происходящего и ощущения непринужденности.

Запоминающее слушание используется тогда, когда вам необходимо получить информацию у группы, лично не участвуя в диалоге и не устанавливая контактов с другими людьми.

Умение активно слушать предполагает следующие навыки:

- прослушивание содержания сообщения - полноценное слушание возможно в том случае, если вы точно слышите то, что говорится;

- выявление возможных препятствий эффективному общению - они могут быть как с вашей стороны, так и со стороны партнера;

- быть внимательным к чувствам - эмоциональное состояние собеседника чаще всего проявляется в невербальных оттенках;

- реагирование на речь говорящего мимикой лица или жестами - не прерывая речи говорящего, улыбкой или жестом показывать, что вы слушаете и понимаете, о чем он говорит;

- сопоставление - согласуются или противоречат друг другу смысл слов и невербальные сигналы, сопровождающие слова;

- поощрение говорящего - к продолжению или развитию темы;

- проявление своего понимания услышанного - повторение отдельных фраз, краткие контролирующие или выясняющие вопросы показывают, что вы слушали и поняли, о чем идет речь.

Умение задавать правильные вопросы дополняют навыки активного слушания. Вопросы могут быть открытыми и закрытыми.

Закрытые вопросы предполагают ответы типа «да» или «нет». Открытые вопросы дают респонденту значительную свободу в выборе форм ответа. В табл. 9 приведены типы открытых и закрытых вопросов и даны их характеристики.

Типы вопросов

Тип вопроса	Характеристика	Назначение	Пример
Прямой вопрос	Закрытый	Получить точную краткую информацию	Каков ваш возраст? Сколько вы проработали в компании?
Изучающий вопрос	Открытый	Поощрить респондента к сообщению дополнительной информации	Могли бы вы привести пример для иллюстрации?
Наводящий вопрос	Открытый	Для убеждения в правильности хода мыслей	Не кажется ли вам важным наше участие в этой программе?
Вопрос с «нажимом»	Открытый Закрытый	Для проверки надежности взглядов	Значит, с вашей точки зрения, необходимо принять этот глупый проект?
Гипотетический	Открытый	Дают возможность увидеть действия респондента в предлагаемом сценарии	Что вы предпримете, если ваш подчиненный не выполнит ваше распоряжение?

2. Коммуникации, виды коммуникаций

Согласно исследованиям менеджер тратит от 50 до 90% своего времени на коммуникации, поскольку информационный обмен встроен во все основные виды управленческой деятельности. С другой стороны, многочисленные опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают плохо налаженные коммуникации основной причиной неэффективности организации. Поэтому менеджер должен представлять суть коммуникационного процесса, обладать хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимать как среда влияет на обмен информации.

Коммуникация и информация - разные, но взаимосвязанные понятия.

Информация - это сведения о каком-либо явлении или объекте. По предназначению информация может быть: открытая, для служебного пользования, секретная, совершенно секретная, секретная особой важности (соответствующие грифы).

Информация управления - совокупность сведений, устраняющих неопределенность знаний у получателя сообщений. Информация передается устным, письменным, аудиовизуальным и электронными способами по различным каналам связи и используется персоналом для выработки управленческого решения. В сфере управления наибольшее распространение получили документальные и электронные формы предоставления информации.

Потоки информации — совокупность сообщений, объективно отражающих развитие хозяйственного процесса, которые передают по каналам связи для осуществления управления.

Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это передается. Коммуникации (от лат. «делаю общим, связываю») – это процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение.

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого строятся коммуникационные связи и взаимодействие субъектов и объектов информации.

Ценность информации:

$$Q(\tau) = P_C \times P_{\Pi} \times P_D,$$

P_C - вероятность поступления информации; P_{Π} - вероятность полноты информации; P_D - вероятность достоверности информации. Поэтому необходимо добиваться своевременного поступления информации, но без её избыточности или недостаточности. Все это повысит эффективность обработки информации и принятых решений. Роль информации для процесса управления двойственна. С одной стороны, постоянное увеличение потока информации по ме-

ре развития системы создает трудности в управлении ею, так как требуется переработка все возрастающего объема информации (второй информационный барьер). С другой стороны, по мере роста объема информации увеличиваются возможности совершенствования производства.

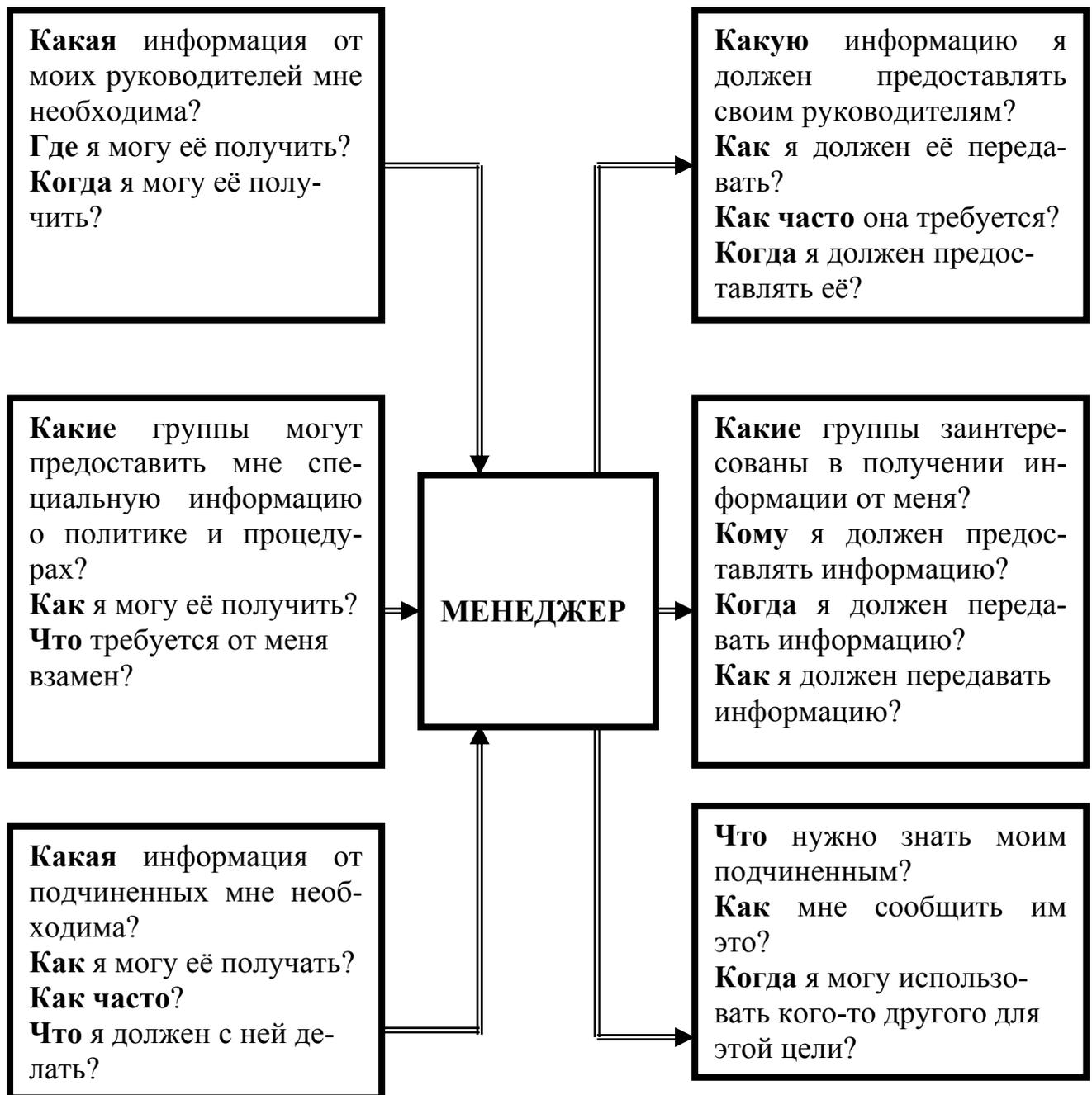
Выделяют следующие виды коммуникаций: внешние коммуникационные сети и внутрифирменные коммуникации.

Внешние коммуникационные сети – это государство, потребители, конкуренты, поставщики, общественные и иные организации. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С потребителями они общаются с помощью рекламы и программ продвижения товаров на рынок. В отношениях с общественностью на первый план выступают вопросы создания имиджа, определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровне.

Внутрифирменные коммуникации – это межуровневые коммуникации, определяющие перемещение информации в рамках вертикальных коммуникаций (руководитель – менеджер, менеджер – рабочая группа), горизонтальные коммуникации между различными отделами и неформальные коммуникации (например, для распространения слухов).

3. Управление информацией

Коммуникации в организации могут быть признаны налаженными, если люди получают информацию, необходимую для успешного выполнения ими своих обязанностей. Однако часто эффективная коммуникация отсутствует просто потому, что работники не представляют себе ясно, какая информация необходима. На рис. 4 представлена схема, позволяющая менеджеру уяснить потребности в информации для себя и других заинтересованных лиц.



Р и с. 4. Потребности в информации

При обмене информацией следует иметь в виду, что причинами трудностей могут являться следующие факторы:

- информационные перегрузки;
- недостаток информации;
- неэффективное общение.

Если людям предоставлять слишком много информации, то может наступить своего рода «паралич», т.е. информация не будет восприниматься, так как невозможно реагировать на всю информа-

цию. Чтобы этого не произошло, следует точно определить свои потребности в информации, как менеджера, так и как подчиненного.

Неэффективное общение может произойти, как уже отмечалось ранее, по причине искажений сообщений, которые возникают в следствие:

- непреднамеренного искажения из-за низкой профессиональной пригодности;
- фильтрации;
- сознательного искажения;
- несовпадения статусов (стремление формировать только положительную информацию с целью получения одобрения);
- страха перед наказанием.

Недостаток информации может привести к бездействию, неправильному пониманию целей, снижению мотивации. Менеджер, играя информационные роли, должен получать и передавать информацию, только он может определить необходимые объемы и виды информации.

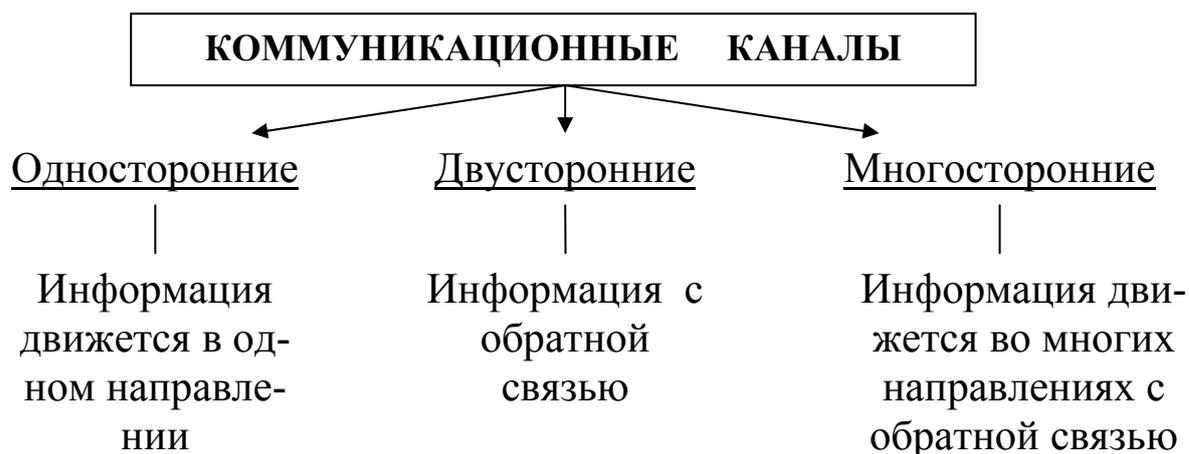
Неэффективное общение обусловлено потерей, искажением, задержкой информации. Неслучайно в армии уставом предусмотрено повторение в устной форме приказа командира и только после этого выполнение приказа. Неэффективное общение ведет к ошибкам, сбоям в работе.

Следует иметь в виду, что информация не передается сама по себе, ею необходимо управлять. Управление включает в себя следующее:

- выбор канала передачи (рис. 5);
- выбор формы и способа передачи (таблица 10);
- ответственность отправителя за правильность полученной информации.

Отправитель – лицо, которое формирует и отбирает информацию, подлежащую передаче, кодирует сообщение и передает его.

Сообщение – сущность информации, передающейся устно или закодировано, с помощью символов.



Р и с. 5. Коммуникационные каналы

Таблица 10

Способы коммуникации

Способ общения	Примеры и/или характеристики	Преимущества	Недостатки
Переписка	Письма, служебные записки, отчеты	Фиксация в письменном виде. Сообщение может быть отправлено многим адресатам. Можно прочитать и ответить, когда удобно	Проблема хранения. Отсутствие личного контакта. Перегрузка. Нескорое получение ответа. Затраты времени на написание и чтение
Электронные средства связи	Электронная почта, факс, телеконференции и т.д.	Скорость, экономия бумаги. Немедленный ответ, если получатель на линии связи. Часто дешевле переписки	Связь возможна только с абонентами сети. Опасность нарушения конфиденциальности
Совещания, встречи	Несколько человек собираются вместе. Формальные/неформальные. Запланированные/незапланированные.	Эффективный механизм для обмена информацией, решения проблем, принятия решений и т.д. Могут убедить группу в необходимости согласования действий	Большие затраты времени. Не все, что обсуждается, в равной степени важно для всех участников Неструктурированные совещания могут быть использованы для того, чтобы избежать принятия решения

Способ общения	Примеры и/или характеристики	Преимущества	Недостатки
Телефонные разговоры	Быстрый обмен информацией с удаленным собеседником при наличии устойчивой связи	Можно получить немедленный ответ. Личный контакт с удаленным собеседником Социальная функция	Большие затраты времени при перегруженной или ненадежной линии связи. Отсутствие записи. Отсутствие визуальной обратной связи
Личные встречи	Самый непосредственный и наиболее распространенный способ обмена информацией (общение). Наиболее предпочтительный	Личный контакт. Возможность немедленно убедиться в понимании и получить ответ. Визуальная обратная связь. Социальная функция	Большие затраты времени. Отсутствие записи. Опасность отклонения от темы

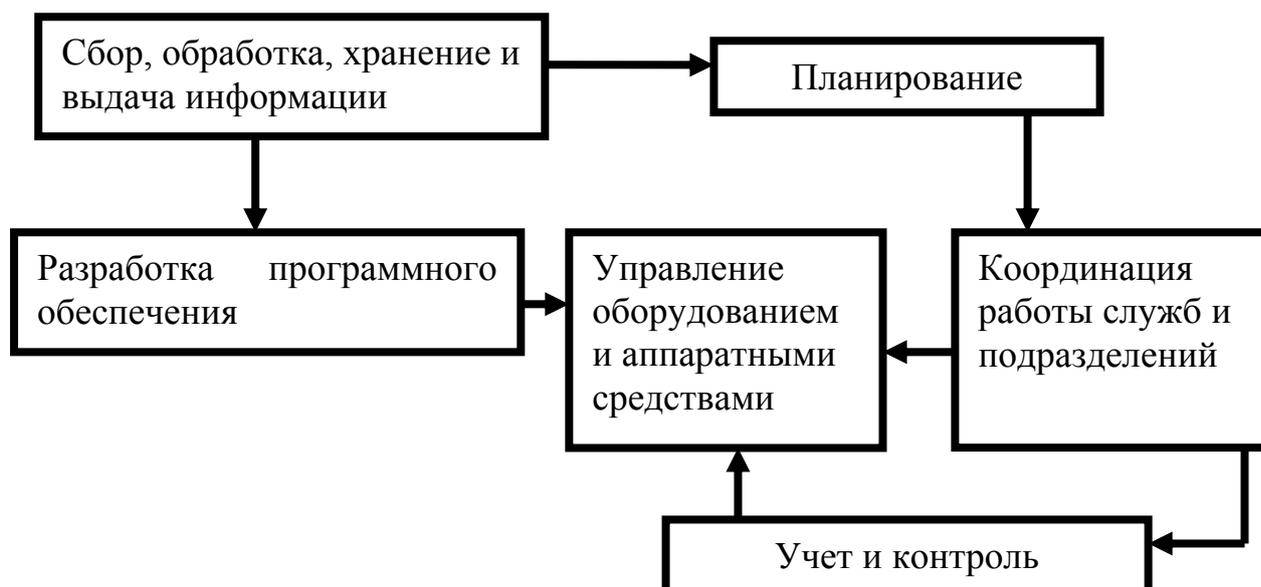
Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое принимает сообщение, декодирует и воспринимает его определенным образом.

Упрощенная модель процесса передачи информации имеет следующие этапы (рис. 6). Обратная связь необходима для повышения надежности передачи информации, хотя она и снижает скорость передачи информации.

На современных предприятиях для сбора, обработки, хранения информации с целью своевременного реагирования на запросы клиентов, координации работ и улучшения производственной деятельности создаются специальные службы ИСУ, ИВЦ. На рис. 7 представлены основные функции ИСУ.



Р и с. 6. Этапы и стадии коммуникации



Р и с. 7. Функции информационной системы управления

В качестве путей улучшения системы коммуникации можно выделить следующие.

1. Управленческое регулирование, включающее в себя:
 - четкое определение и формулирование задач;
 - формирование у менеджера четкого представления о потребностях информации на всех уровнях;
 - совершенствование планирования, реализации и контроля в направлении улучшения информационного обмена;
 - обсуждение планов, задач и путей их решения.
2. Совершенствование системы обратной связи (опросы работников с целью выявления проблем в коммуникации).
3. Совершенствование системы сбора информации с целью снижения тенденции фильтрации идей или их игнорирования на пути снизу вверх.
4. Создание каналов информационных сообщений (статьи в СМИ, телерадиовещание, стенная печать и пр.)
5. Внедрение современных информационных технологий (видеоконференции, электронная почта и др.).

Основные тенденции информационного развития в перспективе:

1. Ликвидация промежуточных звеньев - использование новых информационных технологий ведет к созданию более совершенного рынка с минимальным количеством звеньев между покупателем и продавцом.

2. Глобализация информации - расширяются возможности транснациональных корпораций успешно вести дела в мировом масштабе, новые технологии предоставляют организациям возможность проводить коммерческие операции на периферии, используя при этом знания о состоянии рынка. Одновременно с этим идет глобализация рынка потребительской продукции.

3. Информационная продуктивность - хорошо выполненный информационный продукт сохраняет свою ценность дольше, чем конкретные машинные носители, а стоимость единицы информации сокращается. Программы интерактивного обучения, вызванные к жизни успехами в создании лазерных дисков, являются одним из свежих примеров такого воздействия.

4. Совместимость и взаимодействие - означает возможность двух или более сторон, представленных машиной или человеком, провести идеальный обмен информационным продуктом. Определение «идеальный» означает отсутствие смыслового искажения, непредусмотренной задержки между созданием, обработкой и использованием информационного продукта. Обмен «человек - человек» становится идеальным за счет ликвидации промежуточных звеньев, людей или технических средств, которые могут отфильтровывать важные частности или замедлять передачу информации.

5. Конвергенция информации - конвергенция в виде сближения национальных культур, рынков и менеджмента является конечным результатом. Исчезают различия между изделиями и услугами, информационным продуктом и средствами, использованием в быту и для новых целей, информацией и развлечением.

4. Управление совещаниями и деловыми переговорами

«Совещания, по определению, - оправдание для слабых организаций, ибо люди либо работают, либо заседают». Это высказывание П. Друкера интересно и поучительно, однако совещания не обязательно должны быть скучными и бесполезными.

Совещания могут быть формальными и неформальными. *Формальные* совещания проводятся по формальным правилам и процедурам. *Неформальные* совещания могут принимать случайные формы, они ведутся без протокола, председателя и секретаря.

В табл. 11 представлены типы формальных совещаний.

Таблица 11

Типы формальных совещаний

Тип совещания	Цель совещания	Функции совещания
Инструктивное совещание	Проинструктировать людей об их работе и ответственности или для передачи информации	Предоставление информации. Распределение ресурсов. Распределение обязанностей. Согласование действий.
Деловое совещание	Принятие решений	Принятие решений. Обмен информацией. Распределение обязанностей.
Комитеты планирования и рабочие группы	Проработка политики и подготовка собраний	Объединение знаний и опыта участников. Обмен информацией. Оказание влияния на политику. Помощь в решении проблем
Консультационное совещание	Способствование укреплению у работников чувства сопричастности и преданности организации	Распределение ресурсов. Усиление кооперации. Согласование действий.
Производственное совещание	Заслушивание отчетов	Объединение знаний и опыта. Оценка текущего состояния дел. Выяснение последствий принимаемых решений. Помощь в решении проблем

Тип совещания	Цель совещания	Функции совещания
Итоговые совещания	Оценка прогресса, достигнутого организацией	Помощь в принятии стратегических решений

По характеру проведения совещания разделяются на следующие типы:

диктаторское — свойственно авторитарному типу управления, когда совещание ведет и обладает фактическим правом голоса только руководитель, остальным участникам предоставляется лишь возможность задавать вопросы, но никак не высказывать собственное мнение;

автократическое — основывается на вопросах руководителя к участникам и их ответах на них, как правило, отсутствуют дискуссии, возможен лишь диалог;

сегрегативное — доклад обсуждают лишь выбранные руководителем участники, остальные слушают и принимают к сведению представленную информацию;

дискуссионное — свободный обмен мнениями и выработка общего решения; право принимать решение в окончательной формулировке остается за руководителем;

свободное — на нем не принимается четкая повестка дня, иногда отсутствует и председатель, иногда заканчивается принятием решения, но в основном сводится к обмену мнениями.

Успех совещания на 90% зависит от качества его подготовки. Сотрудник, ответственный за подготовку мероприятия, прежде всего должен выяснить:

- цель совещания,
- основные вопросы для обсуждения,
- состав участников,
- место, время и форму проведения.

Повестка дня составляется только после определения цели совещания. При этом цель должна быть четко сформулирована, иметь логическую завершенность и однозначное толкование. В повестку дня следует включать небольшое количество вопросов, чтобы можно было обстоятельно обсудить их на совещании.

По поводу того, как следует располагать вопросы в повестке дня, существуют два диаметрально противоположных мнения:

1. Вопросы следует располагать в порядке их важности и сложности, так как в начале совещания сотрудники являются более активными, они еще не устали и готовы обсуждать самые важные и сложные вопросы.

2. Вопросы, которые требуют расширенного обсуждения и проработки, лучше всего рассматривать во второй трети собрания, когда физическая и умственная работоспособность участников достигает пика. Текущие вопросы, не требующие много времени, можно решить в первую очередь, а на конец оставить наиболее легкие вопросы, интересные и приятные дела.

Повестка дня должна рассылаться за несколько дней до начала мероприятия (обычно за 3–5 дней), чтобы у его участников была возможность подготовиться. К ней прикладываются материалы, подлежащие обсуждению (проекты докладов по каждому вопросу, информационные материалы, представленные ответственными исполнителями). Такая сопроводительная документация может быть разослана позже — за 1–2 дня до встречи.

После определения цели совещания и круга вопросов, которые будут на нем обсуждаться, можно перейти к выбору кандидатур участников. На совещание следует приглашать сотрудников, которые:

- принимают ключевые решения по вопросам, вынесенным на обсуждение (их мнение может быть решающим);

- в соответствии со своими служебными обязанностями - обладают определенной информацией по рассматриваемым вопросам;

- по роду своей деятельности должны быть ознакомлены с информацией, представленной на совещании;

- будут организовывать выполнение решений совещания.

Следует приглашать людей, способных озвучить разные точки зрения и одновременно готовых к плодотворному взаимодействию.

Полезность собрания обратно пропорциональна числу его участников. Рекомендованное психологами количество для внутреннего делового совещания — от 6 до 9 человек, это обеспечивает высокую продуктивность и такую группу легче контролировать. На практике совещания проводятся и в меньших, и в больших группах.

Если повестка дня насыщенная, то рекомендуем установить регламент обсуждения. Он дисциплинирует участников и помогает председателю контролировать ход собрания. Максимальная продолжительность совещания не должна превышать трех-четырёх часов в день. Исходя из психофизиологических особенностей человека, рекомендовано делать перерыв через 1,5 — 2 часа работы на 15 мин.

Протокол является обязательным элементом завершающей стадии совещания. В протоколе фиксируется ход обсуждения вопросов и принятые решения.

Эффективные совещания (собрания)

ПОВЕСТКА ДНЯ

(а) Уведомление или объявление о следующем собрании.

(б) Ожидаемые результаты.

(в) Порядок ведения собрания может быть изменен (не считая прерываний из-за принятия изменений за опоздания и утверждения протокола).

(г) Секретарь собрания должен активно обсуждать с участниками пункты повестки дня и вместе с председателем тщательно отрабатывать формулировки и порядок рассмотрения вопросов.

(д) Регламент зависит от самого собрания. Недостаточно четкая повестка дня может привести к затягиванию собрания.

ПРОТОКОЛ

(а) Протокол должен быть показан всем участникам сразу после собрания, чтобы напомнить о записанных решениях и порученных заданиях.

(б) Должны быть подчеркнуты или маркированы пункты, касающиеся конкретных исполнителей и ответственных за решения.

(в) Четкие фразы, формулировки и терминология. Ясность, простота, краткость, вежливость. Можно выделить перечень мероприятий. Список требуемых действий.

(г) Если это важно (для большей надежности), в протоколе должны быть подписи ответственных лиц и соответствующие даты. Обычно этого не требуется

СОБРАНИЕ

(а) Обстановка

Подготовить комнату, оборудование, письменные принадлежности, прохладительные напитки и пр.

Исключить вызовы к телефону и прочие прерывания хода совещания.

(б) Председатель

Вовремя начинает собрание.

Представляет новых членов собрания или представителей отсутствующих.

Контролирует ход собрания.

Структурирует собрание (если происходят изменения в повестке дня).

Распределяет время на каждый пункт повестки дня.

Подводит промежуточные итоги через определенные интервалы времени.

Не высказывает своего мнения до тех пор, пока не выскажутся остальные члены собрания.

Если требуется, проявляет особое умение для получения мнения участников, выражения их лояльности и согласия.

Проясняет и уточняет отдельные моменты в случае необходимости.

Прежде чем приступить к следующему пункту повестки дня, удостоверяется в том, что предыдущий пункт полностью отработан.

(в) Секретарь

Должен иметь четкое представление о том, какие темы будут обсуждаться.

Должен обсудить повестку дня со всеми участниками собрания, перед тем как окончательно составить её.

Должен уточнить все непонятные пункты протокола.

При соответствующих условиях может взять на себя ответственность за собрание.

(г) Участники

Должны быть готовы.

Должны принести с собой необходимые материалы, графики и т.д.

Уточнить, могут ли они прислать своего представителя вместо себя?

Должны ли они присутствовать до конца собрания?

Деловые переговоры как коммуникационный процесс и повседневная коммуникация – это не одно и то же. В табл. 12 отмечены основные отличия этих процессов.

Таблица 12

Отличие повседневной коммуникации от переговорной

Повседневная коммуникация	Переговорная коммуникация
1. Происходит случайно, заранее не планируется	1. Подчинена принципу целесообразности, планируется заранее
2. Отличается большим разнообразием тем и охватывает множество различных аспектов	2. Количество тем для обсуждения ограничено повесткой дня
3. Характеризуется частым и немотивированным переходом от одной темы к другой	3. Переход от одной темы к другой заранее оговаривается
4. Не связана с принятием решений	4. Предполагается принятие совместного решения или соглашения
5. Носит информативный характер	5. Носит перформативный характер, то есть предполагает обязательность действий вслед за высказыванием

Перечисленные отличия оказывают влияние на выбор стратегии и тактики переговоров. Из всех известных моделей переговорного процесса наиболее полной представляется модель Честера Корраса, включающая в себя несколько стадий:

- 1) Стадия предварительного обсуждения.
- 2) Стадия переговоров.
- 3) Послепереговорная стадия.

1. *Стадия предварительного обсуждения.* Здесь можно выделить следующие этапы:

- формирование требований;

- предварительные встречи участников;
- сбор и анализ фактов.

На стадии предварительного обсуждения каждый переговорщик имеет ограниченное количество информации, то есть фактически только свой опыт ведения переговоров.

Для исследования переговорной ситуации можно использовать статистику, новости СМИ, общий обзор ситуации. Во время подготовки к переговорам необходимо ответить на семь вопросов:

1. Предусмотрены ли санкции за блеф или сообщение ложной информации?
2. Хорошо ли Вы знаете участников переговоров?
3. Ограничены ли сроки переговоров?
4. Кто заинтересован в сохранении status-quo, а кто – в изменениях?
5. Какими издержками чревата тупиковая ситуация?
6. Каким образом стороны будут обмениваться информацией?
7. Допускается ли обсуждение нескольких вопросов сразу?

Опираясь на эти вопросы можно составить тот или иной сценарий переговоров.

2. *Стадия переговоров.* Стадия переговоров включает в себя следующие этапы:

- вступительная часть;
- выработка правил и повестки дня;
- установка круга вопросов и требований;
- постановка конфликтных вопросов;
- урегулирование конфликтных вопросов;
- закрытие и соглашение.

При составлении повестки следует применять следующие правила: вопросы включать в то место повестки, где они могут быть решены с наименьшими усилиями. В начале рассматриваются те вопросы, которые можно решить, не затрагивая противоположных интересов, что создаст позитивный прагматический фон переговоров. В то же время в повестке дня должно быть предусмотрена

возможность обсуждать особо дискуссионные пункты в другом месте и в другое время.

Теория переговоров, по мнению У. Зартмана, должна учитывать бесчисленное количество комбинаций, меняющиеся оценки и включать в себя эффект применения силы. Согласно этой теории на переговорах можно придерживаться одной из двух моделей. В кризисных ситуациях уместна модель «Танец на краю пропасти». Эта модель не учитывает реакцию другой стороны, единственная тактика – угроза, которую стараются довести до оппонента. Целью является выведение оппонента из состояния психологического равновесия, в результате чего спокойное обсуждение повестки дня будет нарушено. В нормальных условиях применяется модель «Тактика мелких последовательных шагов». Предложения и уступки направлены на достижение своих конкретных целей, с учетом оценки возможностей партнера и его информированности о собственных намерениях.

3. *Послепереговорная стадия.* Заключительная стадия переговоров состоит из следующих этапов:

- проработка соглашений;
- одобрение соглашений;
- интеграция результатов;
- синтез и закрытие.

Постпереговорная стадия – это обмен обязательствами, в отличие от переговорной, где идет обмен репликами. Если в обязательства верят, то соглашение заключается, если нет, позиции обеих сторон объективно ослабляются.

При проведении переговоров важное место занимают такие понятия как «пространство» и «время». Всегда есть выраженное или молчаливое соглашение не только о методах и приёмах урегулирования конфликта, но и о месте проведения переговоров и оптимальных сроках их завершения. В противном случае весь переговорный процесс может лишиться всякого смысла. Как говорят переговорщики: «Мороженое успеет растаять прежде, чем мы решим,

как его следует делить». Вот почему управление временем становится важной составляющей частью переговоров.

На время ведения переговоров оказывают также влияние, и так называемые, STEEP – факторы (социологические, технологические, экономические, экологические, политические). На изменение этих факторов переговорщики не могут оказать никакого влияния, однако вынуждены их учитывать при ведении переговорного процесса. Например, дефолт 1998 года, введение нового налогового кодекса, принятие национальных проектов, современный кризис экономики заставляют решать проблемы в сжатые сроки.

Выводы

1. Общение является главной и существенной частью работы менеджера. Наиболее общими причинами трудностей общения являются информационная перегрузка, недостаток информации и неэффективное общение.

2. Система коммуникаций состоит из четырех взаимосвязанных элементов: лицо, передающее информацию; сама информация; способ передачи информации; лицо, получившее информацию.

3. Управление информацией включает в себя: отбор и кодирование информации, выбор канала передачи, выбор формы и способа передачи информации.

4. Эффективность деловых совещаний и переговоров зависит от степени их подготовленности, определения повестки дня и круга лиц, участвующих в обсуждении.

Вопросы для повторения

1. Дайте характеристики закрытого и открытого климата общения.
2. Назовите причины неэффективного общения.
3. Укажите достоинства активного слушания.
4. Дайте характеристику основным этапам и стадиям коммуникационного процесса.
5. Обоснуйте необходимость управления коммуникационными процессами в организации.

6. Установите соответствие между типами и стилями совещаний.
7. Опишите основные этапы ведения деловых переговоров.
8. Приведите пример, когда затягивание переговоров, привело к поражению обеих сторон.

Т е м а 5: Системный подход в менеджменте

Цель: сформировать способности к системному анализу и синтезу; развивать навыки схематизации для анализа ситуации

Основные вопросы темы:

1. Системный подход. Основные системные понятия
2. Системная пентада
3. Система управления
4. Анализ факторов внутреннего и внешнего окружения
5. Жесткий и гибкий системный подход
6. Основные типы схем

1. Системный подход. Основные системные понятия

Основными задачами современной теории и практики исследования, проектирования и управления является овладение методологиями системного анализа и синтеза, а также оптимизацией принятия решений. Стандартные алгоритмы линейной и нелинейной оптимизации используют многие исследователи и практики, а вот системным мышлением владеют всего 2-3% специалистов. Но всё окружающее, в том числе и мы с вами, есть системы взаимосвязанные и обусловленные, поэтому знания в области анализа и синтеза систем крайне необходимы, поскольку позволяют правильно ориентироваться при принятии решений.

Понятие “система” широко используется в различных областях знаний, начиная с глубокой древности. Еще Аристотель обратил внимание на то, что целое (т.е. система) несводимо к сумме частей, его образующих. В истории развития системного подхода оставили заметный след Демокрит, Платон, Ньютон, Кант, Гегель, К. Маркс

и многие другие. Главенствующую роль в системных исследованиях занимает общая теория систем, основанная в 40-х гг. XX века австрийским биологом Л. Фон Берталанфи. В настоящее время уже разработаны концептуальные основы, терминологический аппарат, исследованы закономерности функционирования и развития систем. Однако концептуальные подходы и методология исследования систем постоянно развиваются и требуют дальнейшего изучения.

Под системным подходом принято понимать методологическое направление, которое в целостном процессе выделяет по определённому принципу некоторую группировку элементов (систему) и рассматривает их взаимодействие внутри неё и с внешними объектами.

В менеджменте использование системного подхода позволяет упростить рассмотрение процессов и структур и облегчить их понимание и анализ.

Система — множество составляющих единство элементов, их связей и взаимодействий между собой и внешней средой, образующих присущую данному объекту целостность, качественную определенность и целенаправленность.

Любая система должна удовлетворять следующим признакам.

1. Система является совокупностью элементов, связанных между собой определенным образом. Например, вуз как образовательная система включает в себя следующие компоненты: специальности, студенты, преподаватели, материально-техническую базу и т.д.

2. Принадлежность к системе влияет на ее элементы и наоборот, поведение системы изменяется, если какой-либо элемент исключается из нее.

3. Упорядоченная совокупность элементов выполняет некую функцию. Например, основные функции вуза – образовательная, научная, методическая и т.д.

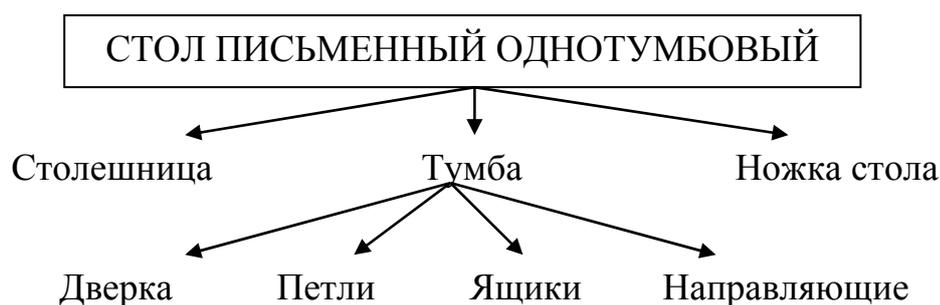
4. Совокупность элементов определяется с позиций заинтересованного субъекта, то есть целями анализа.

Четыре перечисленные характеристики допускают, что в качестве системы можно рассматривать любое множество событий, процессов или ситуаций.

Системой может являться любой объект живой и неживой природы, общества, процесс или совокупность процессов, научная теория и т.д., если в них определены элементы, образующие единство (целостность) со своими связями и взаимодействиями, что создает в итоге совокупность свойств, присущих только данной системе и отличающих ее от других систем (свойство эмерджентности).

Любая система состоит из компонентов, которыми могут быть элементы или подсистемы.

Элемент системы – это компонент, который в контексте проводимого анализа нецелесообразно разбивать на более мелкие составляющие. Так, если мы рассматриваем систему подготовки специалиста в целом, то компонентами могут быть отдельные дисциплины, например математика. Если же мы рассматриваем систему непрерывной математической подготовки, то элементами могут выступать разделы, темы. Неделимость элемента рассматривается как нецелесообразность учета в пределах модели данной системы его внутреннего строения. На рис. 8 приведен пример иерархии элементов системы «письменный стол».



Р и с. 8. Пример иерархии элементов системы

Подсистема – крупная функциональная составляющая сложной системы.

Граница системы позволяет определить те компоненты, которые входят в систему, их взаимосвязь внутри системы и связь с другими системами. Разумный выбор границ системы определяется

удобством решения задач, управленческим уровнем менеджера. Это хорошо иллюстрирует картинка «взгляд с вертолета» (рис. 9).



Р и с. 9. Зависимость границ системы от управленческого уровня

Определение компонентов, элементов, подсистем, внешних и внутренних границ системы всегда находится в прямой зависимости от целей анализа и точки зрения отдельной личности или группы, проводящих исследование. Например, образовательная система представляет собой набор следующих компонентов: студенты, преподаватели, учебные планы, методика, литература, оборудование. Границы определяются уровнем профессионального образования (начальное, среднее, высшее). Цель – уровень подготовки, качество, удовлетворение запросов производства.

Связь — совокупность зависимостей свойств одного элемента от свойств других элементов системы. Установить связь между двумя элементами — это значит выявить наличие зависимостей их свойств.

Зависимость свойств элементов может иметь односторонний и двусторонний характер. Двусторонняя зависимость свойств одного элемента от свойств других элементов системы называется взаимосвязью.

Взаимодействие — совокупность взаимосвязей и взаимоотношений между свойствами элементов, когда они приобретают характер взаимодействия друг другу.

Функционирование системы – взаимодействие системы с внешней средой, взаимодействия внутри системы и результат этих взаимодействий.

Имеется большое количество работ по классификации систем. Для выделения классов систем могут использоваться различные классификационные признаки. Основными из них считается: природа элементов, происхождение, длительность существования, изменчивость свойств, степень сложности, отношение к среде, реакция на воздействия, характер поведения и степень участия людей в реализации управляющих воздействий. В табл. 13 приведена примерная классификация систем.

Таблица 13

Классификация систем

Классификационные признаки	Классы	Примеры
Природа элементов	Реальные (физические) Абстрактные	Объекты, состоящие из материальных элементов (механические, электрические) Элементы не имеют прямых аналогов в реальном мире (система уравнений, планы)
Происхождение	Естественные Искусственные	Возникают без вмешательства человека (солнечная система) Результат деятельности человека
Длительность существования	Постоянные Временные	Системы, которые в течение заданного времени функционирования сохраняют свои свойства
Изменчивость свойств	Статические Динамические	Изменением свойств можно пренебречь Имеют множество возможных состояний, которые могут дискретно изменяться
Степень сложности	Простые Сложные Большие	Можно описать известными математическими соотношениями (электрические схемы) Характеризуются многообразием элементов и связей (ЭВМ) Сложные пространственно-распределенные системы (промышленное предприятие)

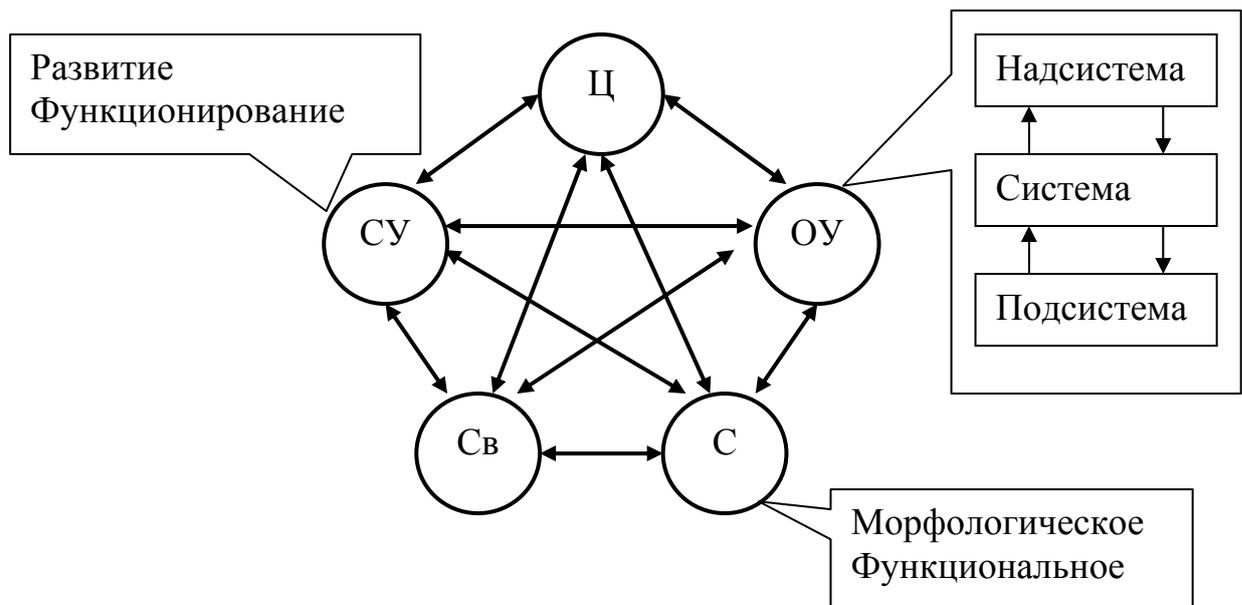
Классификация систем

Классификационные признаки	Классы	Примеры
Реакция на возмущающие факторы	Активные Пассивные	Способны противодействовать среде и воздействовать на неё
Характер поведения	С управлением Без управления	Реализуется процесс целеполагания и целеосуществления
Степень связи с внешней средой	Открытые Изолированные Закрытые	Обмениваются со средой веществом и энергией Не обмениваются со средой энергией и веществом Не обмениваются веществом, но обмениваются энергией
Степень участия в реализации управляющих воздействий людей	Технические Человеко-машинные (эргатические) Организационные	Функционируют без участия человека Человек сопряжен с техническими устройствами и принимает окончательное решение Социальные системы — группы, коллективы людей, общество в целом

2. Системная пентада

Используя методологию системного подхода, любой объект исследования можно представить в виде системной пентады (рис. 10).

В качестве примера рассмотрим вуз как образовательную систему. *Цель* – это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, к достижению которого стремится система. Цель могут иметь только самоорганизующиеся сложные системы, где имеется интеллектуальный блок – блок принятия решений при выборе оптимального поведения при своем саморазвитии или функционировании. Главной целью вуза является подготовка конкурентоспособных специалистов. Простые системы имеют назначение, предназначение, область применения и т.д., но не цель. Например, оконная задвижка или сложнейший станок с управляющим вычислительным комплексом имеют назначение, а система «станок-оператор» - цель.



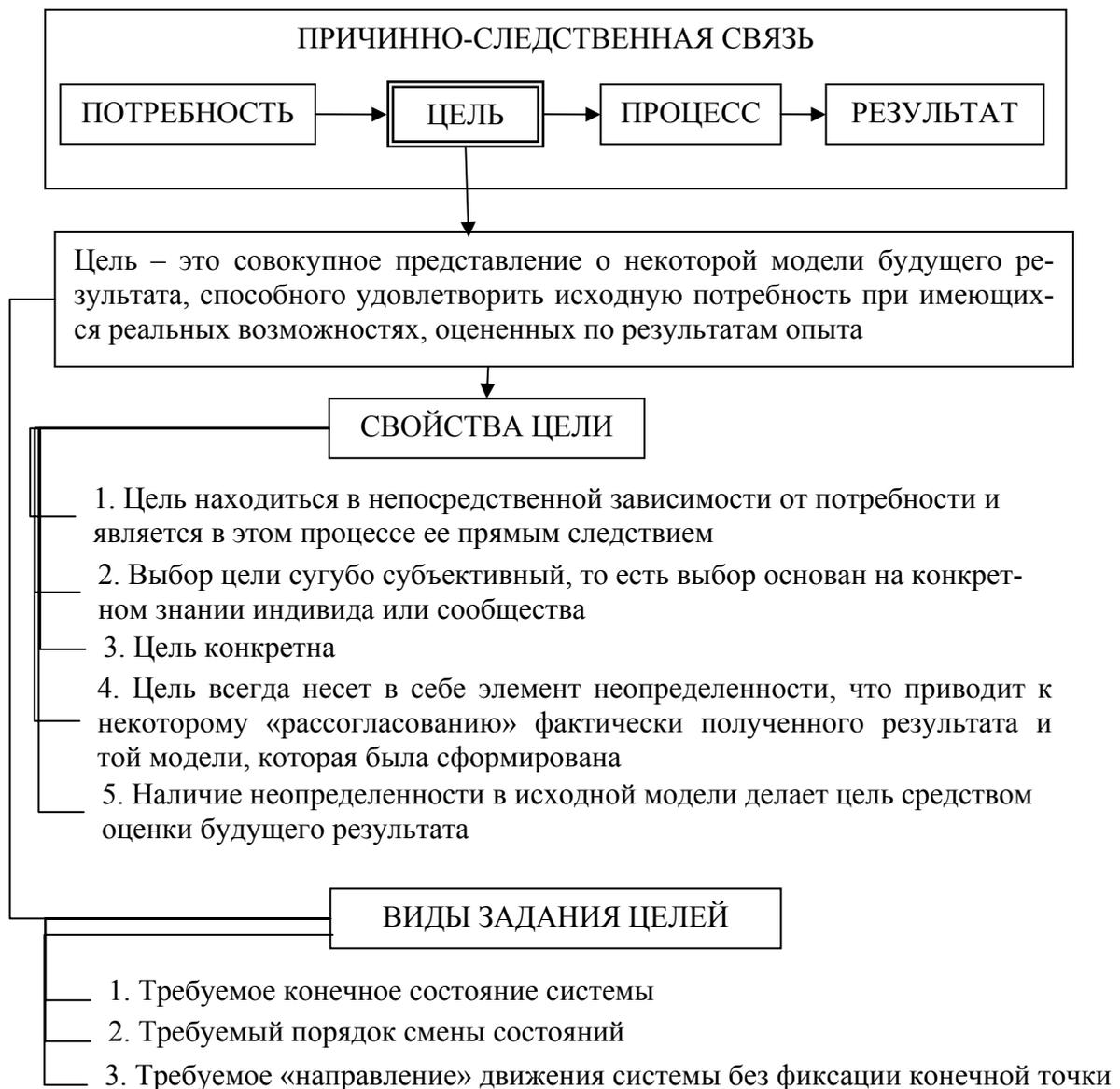
Р и с. 10. Системная пентада
 Ц – цель, ОУ – объект управления;
 С – содержание, Св – связи,
 СУ – субъект управления

Цель есть конкретное выражение потребности, сформулированное на основе имеющегося опыта и определяющее конкретное функционирование создаваемой системы. Отсюда возникает причинно-следственная цепочка (рис. 11) потребность → цель → функционирование (управляемой) системы → результат.

Удовлетворение потребности возможно альтернативными путями. Выбор альтернативного варианта связан с оценкой возможностей, т.е. определяется не только выбором определенной и конкретной совокупности методов и средств, обеспечивающих реализацию потребности в данных условиях.

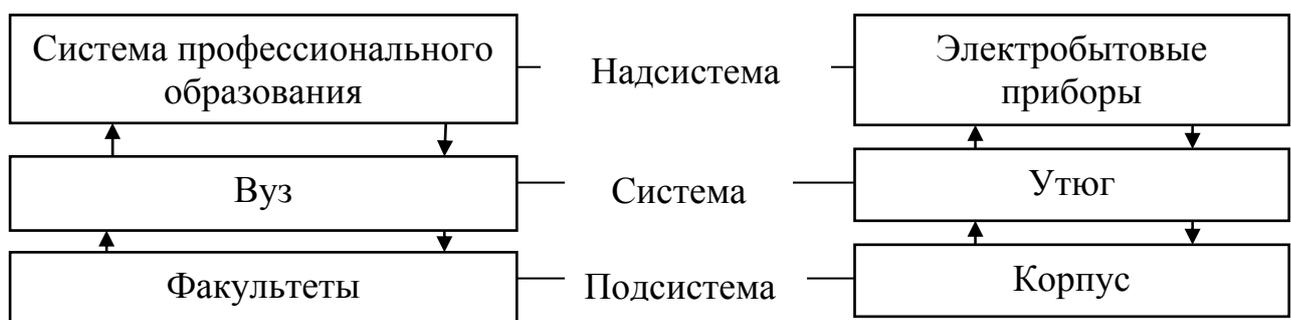
Потребность — это то, что объективно связывает человека (и вообще живое) с внешней средой (миром, в том числе и социальным), некоторое (определяющее) условие обеспечения его жизнедеятельности. Существование субъектов поддерживается возникновением и удовлетворением потребностей.

Эффективность управления (управляющих воздействий) есть степень соответствия фактического или ожидаемого результата требуемому (желаемому), т.е. степень достижения цели.



Р и с. 11. Понятие цели системы

Объект управления. Объект управления характеризуется с трех позиций: надсистема, система, подсистема. В нашем случае для образовательной системы и для технической системы это представлено на рис. 12.



Р и с. 12. Системная альтитюдя

Содержание. Выделяют морфологическое и функциональное содержание. Морфологическое описание включает в себя описание структуры системы, назначения, состава и размещения ее элементов. Для вуза – это специальности, студенты, преподаватели, методическое обеспечение, лаборатории и т.д.

Функциональное – описывает основные функции, выполняемые системой. Это позволяет оценить важность этой системы, определить ее место, оценить отношение к другим системам.

В нашем случае – это образовательная, методическая, научно-исследовательская, хозяйственная и другие функции.

Связи. Существуют различные толкования понятия «связь». С точки зрения кибернетики – это процесс обмена информацией, регулирующий поведение системы. С философской точки зрения – это взаимообусловленность существования явлений, разделенных в пространстве и времени. В обыденном понимании связь – это то, что объединяет объекты и свойства в целое. В нашем случае под связью будем понимать совокупность зависимостей свойств одного элемента от свойств других элементов системы. Все виды связей для социальных систем можно классифицировать по ряду признаков (табл.14). В случае образовательных систем имеют место все виды связей.

Таблица 14

Классификация видов связей

Классификационный признак	Вид связи	Характеристика
Предмет связи	Энергетический	Переносят энергию между элементами
	Информационный Вещественные	Переносят информацию Переносят вещество, но в месте с ним энергию и информацию
Направление действия	Прямые	Передают вещество, энергию, информацию
	Обратные	Предназначены для управления процессами
	Нейтральные	Случайные связи, несвязанные с функциональной деятельностью системы

Субъект управления. Выделяют два канала управления: управление функционированием системы и управление развитием системы. Управление функционированием системы направлено на текущее обеспечение всех процессов. Управление функционированием вуза осуществляется с помощью Устава вуза и Положений, ГОСов, учебных планов, должностных инструкций, карт процессов и т.д.

Под управлением развитием системы подразумевается управление ростом потенциального качества системы. Для этой цели предназначены программы обучения и повышения квалификации персонала, модернизация лабораторной базы, совершенствование учебного процесса и пр.

Управление изменениями с позиций системного подхода предполагает формулирование четких критериев оценки для реализации цепочки «цель-результат». В качестве таких критериев для вуза можно установить:

- трудоустройство выпускников по специальности;
- удовлетворенность работодателей;
- карьерный рост выпускников и др.

3. Система управления

Процесс целенаправленного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижение того или иного полезного эффекта, и называется *управлением*.

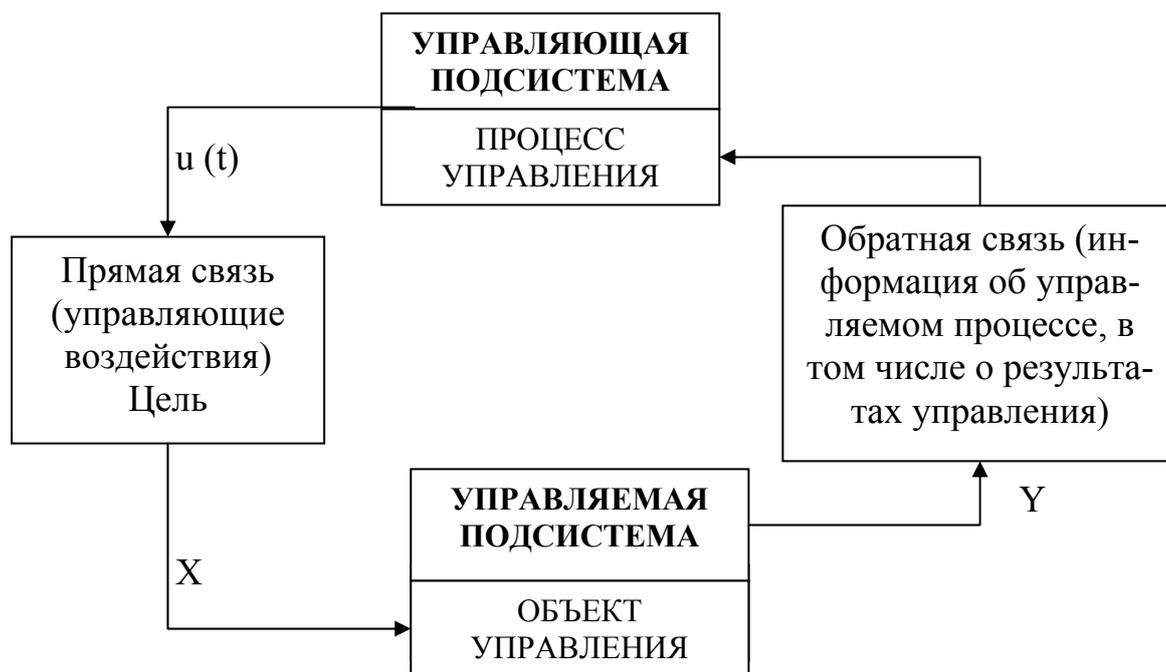
Системы, в которых протекают процессы управления, называются *системами управления*.

Понятие системы управления впервые было введено в теории автоматического управления. Так, в сборнике рекомендуемых терминов по теории управления система управления определена как "система, состоящая из управляющего объекта и объекта управления". Например, автомобиль и водитель, самолет и его автопилот, командир и подразделение и т.д.

Поскольку управление — специфическая функция, то она реализуется определенными элементами системы. Система в процессе своего функционирования разделяется на управляющую и управляемую подсистемы. Действительно, если мы полагаем, что в системах не может быть бесцельных процессов, то, очевидно, что если есть цель деятельности, то должно быть и управление достижением этой цели и сама деятельность по ее достижению.

Таким образом, налицо разделение функций управляющей и управляемой подсистем. Подобное разделение объективно необходимо; оно вызвано усложнением процессов деятельности во всех ее областях, постоянным ростом общественного характера деятельности, увеличением взаимосвязей различных процессов. Появляется необходимость согласования целей и усилий индивидуумов, коллективов предприятий, отраслей и т.д., управления их совместной деятельностью.

На рисунке 13 представлена структура системы управления.



Р и с. 13. Структура системы управления

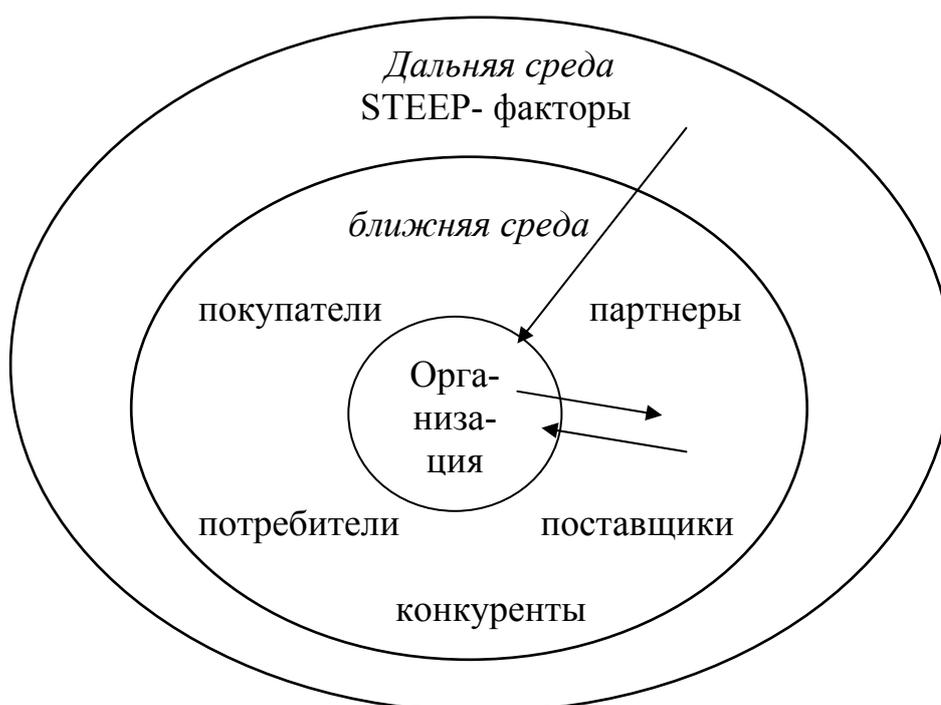
Система, формирующая управляющее воздействие $u(t)$, называется *управляющей подсистемой*. Система, "испытывающая" на себе внешние воздействия, называется *управляемой подсистемой*

(объектом управления). Обе эти системы в совокупности, с учетом их взаимодействия, образуют уже новую систему — систему управления как совокупность двух подсистем (управляющей и управляемой).

Связь управляющей подсистемы с управляемой называется *прямой связью*. Такая связь имеется в любой без исключения системе управления (иначе не будет возможности управлять), противоположная по направлению действия связь (от управляемой подсистемы к управляющей) называется *обратной связью*.

4. Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения

Любая организация существует и функционирует в определенной внешней среде, которая создает благоприятные или угрожающие условия (рис. 14). Все внешние факторы делятся на две основные группы: прямого воздействия (ближняя среда) и косвенного воздействия (дальняя среда). К среде прямого воздействия относятся поставщики, потребители, конкуренты, партнеры. Они непосредственно влияют на организацию, но и организация может воздействовать на эти факторы.



Р и с. 14. Схема функционирования организации

К среде косвенного воздействия относятся факторы, которые находятся вне пределов контроля организации. Это состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные, политические изменения и др.

Одна из возможных классификаций представлена в таблице 15.

Таблица 15

Внешние причины изменений

Факторы, вызывающие изменения	Примеры
Социальные	Изменение вкуса и социальных ценностей; структура занятости, изменения в демографии, изменения в поведении полов и т.д.
Технологические	Повышение доступности новых производственных технологий, развитие информационных систем и коммуникационных каналов
Экономические	Общий спад производства; изменения обменных курсов и процентных ставок; изменения в системе финансирования, инфляция, безработица, цены на энергоносители
Экологические	Загрязнение окружающей среды; истощение сырьевых ресурсов
Политические	Смена лидерства в масштабе местных властей, правительства и на международном уровне; изменения в законодательном урегулировании, политика налогообложения
Рынок	Отказ/повышение спроса на определенные виды продуктов или услуг; слияние компаний розничной торговли
Конкуренты	Появление новых конкурентов, упадок существующих конкурентов
Катастрофы	Землетрясение, пожар, авария, ураган

Внешняя среда может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. Активную позитивную обстановку нужно умело использовать, а при противодействующих факторах нужно принимать меры по их компенсации. Выделение факторов среды и их оценку проводят с помощью STEEP – анализа.

Разграничение тех или иных факторов является в значительной степени искусственным. Многие политические решения имеют экономическую подоплеку, и почти все экономические факторы следует рассматривать в политическом контексте. На изменение социального поведения большое влияние оказывает внедрение новых технологий, и в свою очередь это влияет на принятие решений политического характера. Защита окружающей среды тесно связана с социальными, политическими и экономическими факторами, а реализация этой защиты часто зависит от внедрения новых технологий. Поэтому важно не столько правильно классифицировать факторы внешней среды, сколько определить, как они воздействуют на деятельность организации, чтобы выбрать правильное управляющее воздействие.

Результаты детального анализа каждого фактора представляются в виде таблицы 16 .

Таблица 16

Фрагмент анализа факторов внешнего окружения

Факторы	Степень влияния (знак/балл)	Качественная оценка	Критический синтез
1. Социальные 1.1. Увеличение размера пенсий ...	+5	Существенное	Увеличить выпуск недорогих товаров для этой категории потребителей ...

Качественные оценки получают экспертным опросом специалистов в соответствии со шкалой:

$$a = \begin{cases} 1 - \text{влияние очень слабое,} \\ 3 - \text{слабое,} \\ 5 - \text{существенное,} \\ 7 - \text{значительное,} \\ 9 - \text{сильное} \end{cases}$$

Негативные факторы необходимо детально проанализировать и выработать стратегию их компенсации.

Для успешного функционирования организации необходимо также проанализировать все имеющиеся организационные, ресурсные, социально-психологические условия. Для этого внутренняя среда анализируется с точки зрения выделения сильных и слабых сторон организации, внешняя среда – с точки зрения возможностей и угроз для организации извне. Сильные стороны – это то, в чем организация преуспела или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают преимущество на рынке. Слабые стороны – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что ставит её в неблагоприятное положение по сравнению с другими. Возможностями с точки зрения SWOT – анализа являются не все возможности, существующие на рынке, а только те, которые могут быть использованы в настоящий момент. Угрозы, возникающие во внешней среде, могут привести к разрушению организации. Каждая характеристика записывается в соответствующий квадрант матрицы SWOT – анализа (рис. 15).

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	I. На сколько сильные стороны позволяют использовать возможности.	III. Могут ли сильные стороны позволить избежать этой угрозы.
Слабые стороны 1. 2. 3.	II. На сколько слабые стороны мешают использованию возможностей.	IV. На сколько слабые стороны препятствуют избеганию угроз (самые большие опасности для фирмы).

Р и с . 15. Матрица SWOT – анализа

После фиксации характеристик проводится сопоставление слабых сторон с компенсирующими их возможностями и угроз с ком-

пенсирующими их сильными сторонами. Нескомпенсированные слабые стороны и угрозы могут привести к «разрушению» организации. Все нескомпенсированные сильные стороны и возможности становятся резервами развития. Места пересечения характеристик выявляют решения, позволяющие организации успешно функционировать в данных условиях. На основе данных SWOT – анализа организация выбирает стратегию действий. Стратегии могут быть направлены следующим образом:

- на устранение проблем (стратегия выживания – квадрант IV);
- на использование существующих решений (стратегия оптимизации – квадрант II и III);
- на использование резервов (стратегия развития – квадрант I).

5. Жесткий и гибкий системный подход

Системы разделяются на полученные в результате эволюции и на полученные в результате целенаправленных действий.

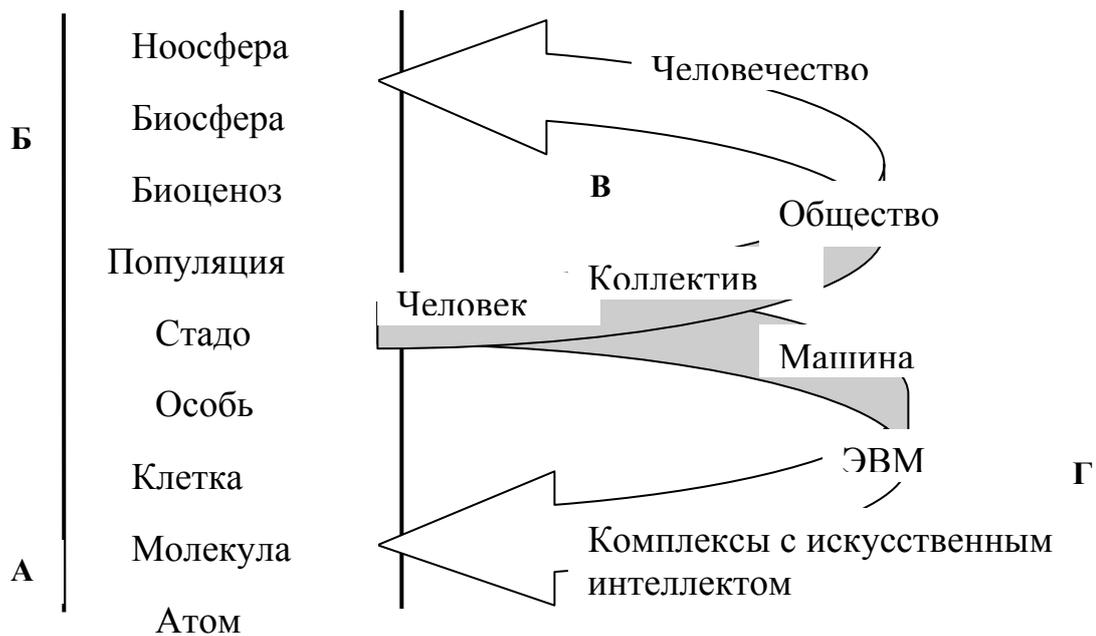
Известна иерархическая упорядоченность мира, которая позволяет обозреть в первом приближении многообразие его систем. Иерархические системы подразделяются на следующие (рис. 16):

- естественные (А,Б) – физико-биологические (атом, молекула, клетка, особь, стадо, популяция, биосфера и т.д.);
- социальные (В)– человек, коллектив, общество, человечество;
- искусственные (Г) – машины, приборы, ЭВМ, комплексы с искусственным интеллектом.

Объединяясь между собой, они образуют смешанные классы систем, например экосистемы, хозяйственные системы, человеко-машинные системы и т.д.

В приведенной иерархии в процессе эволюции возникал особый класс систем, который приводил к возникновению следующей ветви последовательно друг из друга. Стадо породило человека, наделив его новым социальным качеством. И уже в новом качестве, образуя коллектив, человек породил новую иерархию систем – техническую. Человек изменяет мир как непосредственно, так и опосредованно через орудия труда и технические системы. Мощь по-

следних настолько велика, что при бездумном их использовании иерархии Б, В, Г могут исчезнуть насовсем. Это и является основной причиной неустойчивости сегодняшнего развития цивилизации и, как следствие, снижения качества жизни. При этом не стоит рассматривать качество жизни только с позиций стоимости «потребительской корзины». В недалеком прошлом россияне имели не лучшие её показатели, но качество жизни с точки зрения устойчивости развития было достаточно высоким.



Р и с. 16. Классы систем

Не следует заблуждаться также и относительно подчиненности технических систем. Создание искусственного интеллекта, встроенного в техническую систему, может существенным образом изменить ситуацию, сделав её похожей на фантастическое кино. Поэтому человек при проектировании новых технических систем должен внимательно учитывать органическую связь трех указанных иерархий.

Любое изменение одной из систем системной совокупности неизменно ведет к изменению в большей или меньшей степени соприкасающихся с ней систем («эффект бабочки», строительство Волжской ГЭС и др.)

Учитывая сложность современных организаций и скорость изменения окружения, не стоит удивляться тому, что организации как

системы не всегда развиваются так, как планировалось. Наиболее разумные структуры способны приспособливаться к изменениям, которые можно предвидеть, однако все системы, в которых участвует человек, ведут себя непредсказуемо и непреднамеренно.

Методология системного управления строится на жестком и гибком подходах к управлению.

Жесткий системный подход наиболее применим в случаях, когда предполагается согласованность с природой задачи, некоторая уверенность получения решения, удовлетворяющего запросы субъектов. Типичная модель жесткого системного подхода включает в себя 6 этапов:

- 1) постановка проблемы;
- 2) системный анализ;
- 3) системное проектирование;
- 4) реализация;
- 5) эксплуатация;
- 6) итерация.

Постановка проблемы. Проблемы возникают при попытках людей объяснить мир, при существующем отклонении реальности от видения. Это говорит о том, что постановка проблемы есть нетривиальная задача, и её осознание и формулировка связаны с уточнением условий, действий, связей.

Системный анализ. Системный анализ – это описание системы, её границ, уточнение подсистем, входящих в сферу интересов. При исследовании системы следует начинать с простого описания, постепенно уточняя и углубляя изучение лишь интересующих деталей.

Системное проектирование. Системное проектирование начинается с описания среды, в которой эта система существует, затем анализируются возможные решения, и осуществляется выбор одного из них.

Методы проектирования. К методам проектирования относятся предсказание, макетирование, моделирование. Предсказание – это важный элемент любого проектирования. Его эффективность

зависит от информации, которой располагает проектировщик. Вероятность предсказаний будет тем выше, чем больше допустимые границы изменения предсказываемой величины.

Макетирование – это представление реальности в виде физических или мысленных макетов.

Моделирование – очень близко к макетированию, но отличается формализацией с помощью математических формул.

Реализация. Реализация - это первое использование системы реальным пользователем. Для этого необходимо иметь в наличии документацию, обеспечить обучение персонала.

Эксплуатация состоит из начального оценивания системы, непрерывного улучшения за счет *итераций*.

Гибкая системная методология может быть представлена в виде семиэтапной модели:

- 1) проблемная ситуация: общее описание;
- 2) проблемная ситуация: формулировка;
- 3) формулировка основных определений для анализа;
- 4) концептуальная модель;
- 5) сравнение этапов 4 и 2;
- 6) возможные и желаемые изменения;
- 7) действия по улучшению проблемной ситуации.

Общее описание проблемной ситуации включает в себя ответы на такие вопросы:

- Кто участники?
- Как они воспринимают ситуацию?
- Каковы их цели?

Формулировка для проблемной ситуации должна продемонстрировать ситуацию таким образом, чтобы диапазон возможных и, желательно, многообещающих вариантов был доступен для анализа.

Формулировка основных определений для системного анализа – это пакет формулировок для описания системы. К ним, прежде всего, относятся следующие: процесс преобразования и перечень

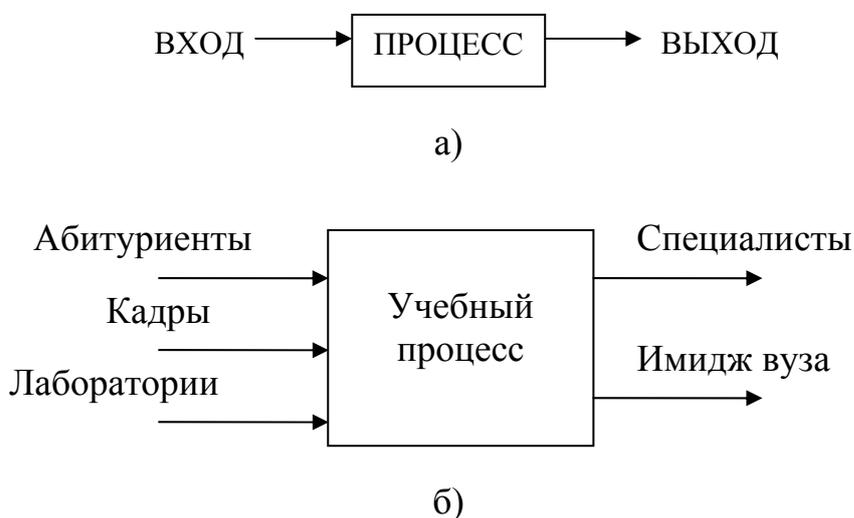
действий; владельцы системы; действующие лица; пользователи системы; окружающая среда; видение мира.

5. Различные типы схем

Описание функционирования систем удобно осуществлять с помощью схем и структур. Помимо того, что одна «картинка» заменяет тысячу слов, схемы и структуры позволяют оценить сложность ситуации и наметить пути ее изменения. Например, легче нарисовать, что такое «винтовая лестница», чем объяснить это на словах. Роль схем при анализе сложной ситуации состоит в следующем:

- процесс построения схем помогает углубить собственное понимание ситуации в целом и взаимодействия отдельных факторов;
- схемы позволяют более эффективно представить сложную ситуацию по сравнению с рукописным или печатным текстом.

Схема «вход-выход». Наиболее часто используемой схемой является схема «вход-выход» (рис. 17)



Р и с. 17. Схема «вход-выход»

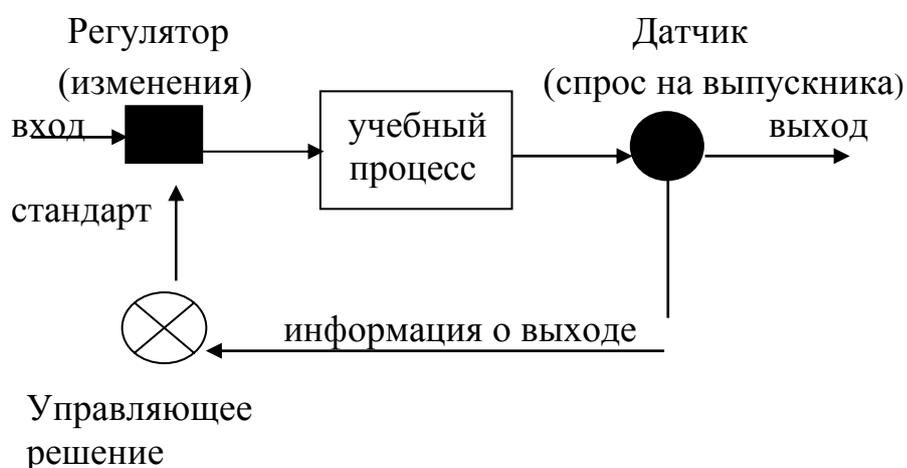
а) общая схема; б) пример

Данная схема показывает, какие ресурсы мы имеем в наличии и что мы хотим получить в результате. Входы – компоненты, которые организация получает от внешней среды: информация, капитал, человеческие ресурсы, материалы. Выходы – готовая продук-

104

ция или услуги, выносимые организацией во внешнюю среду. Схема «вход-выход» не раскрывает сам процесс достижения заданного результата и не позволяет ответить на вопрос, на сколько полученный результат соответствует поставленной цели.

Контур управления. Целью управления является воздействие на компоненты системы для достижения желаемого состояния. Для этого схема «вход-выход» добавляется обратной связью. Информация, полученная с помощью обратной связи, позволяет своевременно принимать управляющее воздействие (рис. 18).



Р и с. 18. Контур управления

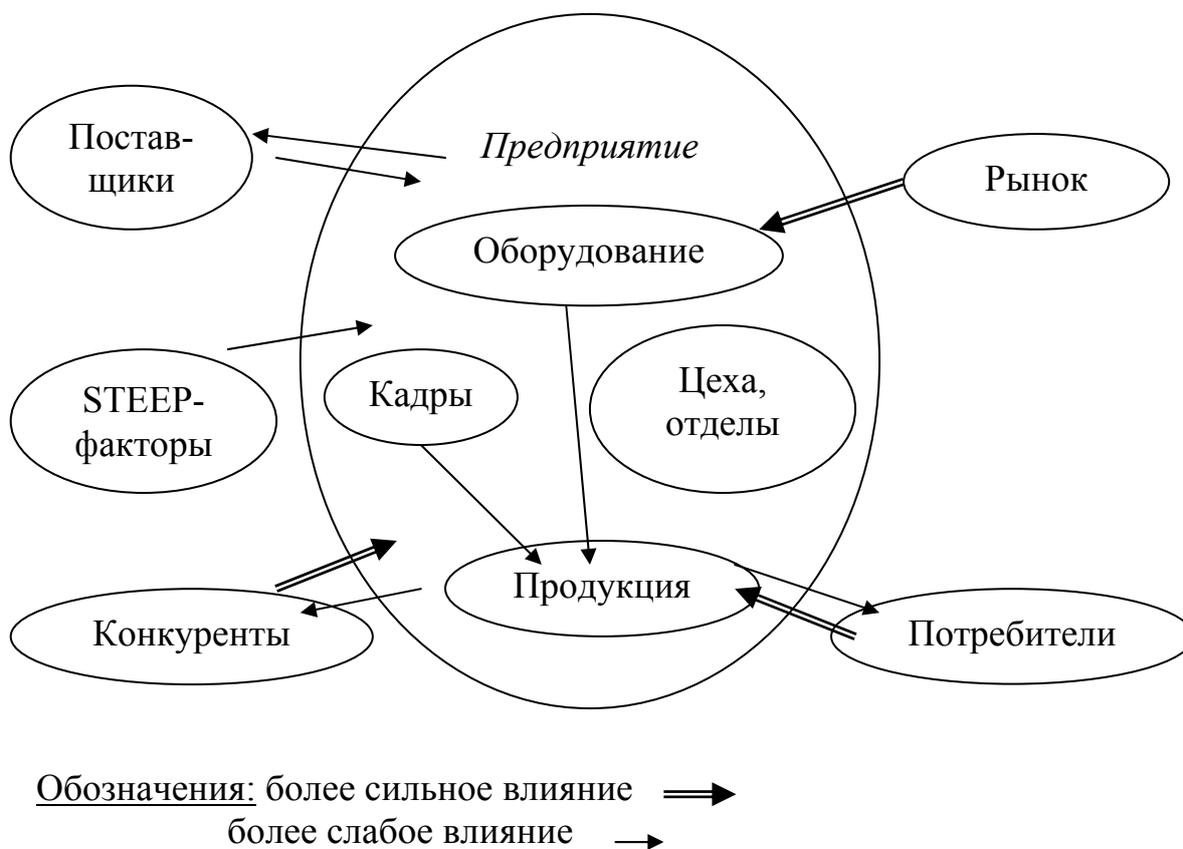
Системная карта. Постепенное усложнение модели «вход-выход» позволяет построить так называемую системную карту, которая показывает границы системы, выделяет подсистемы, внешние по отношению к системе элементы, и их взаимодействие (рис. 19).

Основное назначение системной карты – это структурирование ситуации и возможность передать информацию об её состоянии другим.

Схема влияния. В отличие от системных карт на схеме влияния показаны не только элементы и компоненты системы, но и их отношения, указанные стрелками. На рис. 20 представлена схема влияния между компонентами организации.

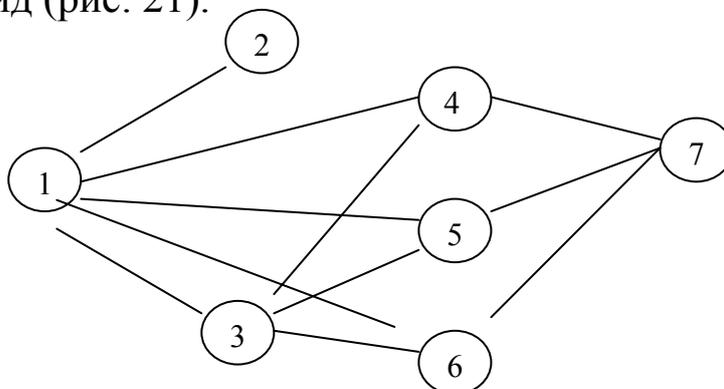


Р и с. 19. Системная карта



Р и с. 20. Схема влияния

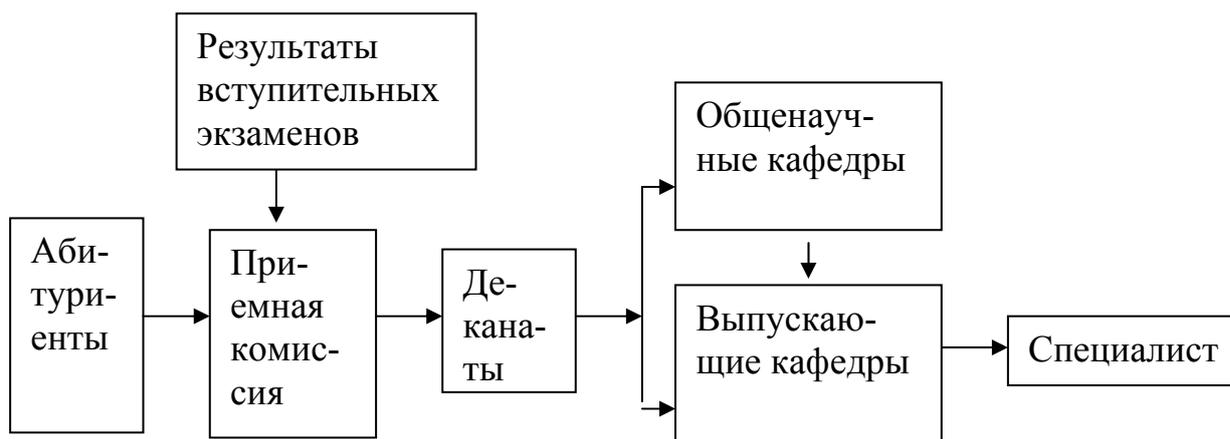
Схема отношений. Схема отношений позволяет увидеть отношения между компонентами анализируемой ситуации в виде линий связи. Например, схема отношений внутри факультета может иметь следующий вид (рис. 21).



Р и с. 21. Схема отношений:

1 – деканат; 2 – ректорат; 3 – учебный отдел; 4,5,6 – кафедры; 7 - ИВЦ

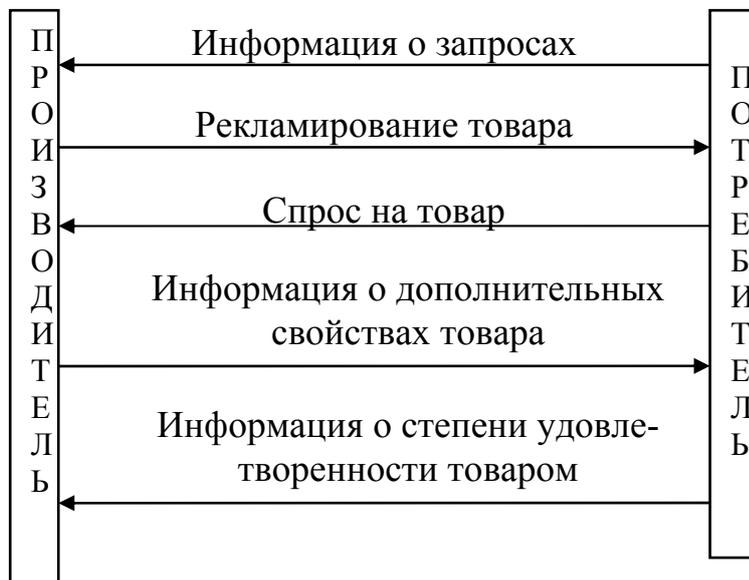
Схема функциональных потоков. Схема функциональных потоков предназначена для анализа стадий процесса или технологий и показывает отношение входов и выходов между отдельными частями организации. Например, схема функциональных потоков обеспечения учебного процесса представлена на рис.22.



Р и с. 22. Схема функциональных потоков

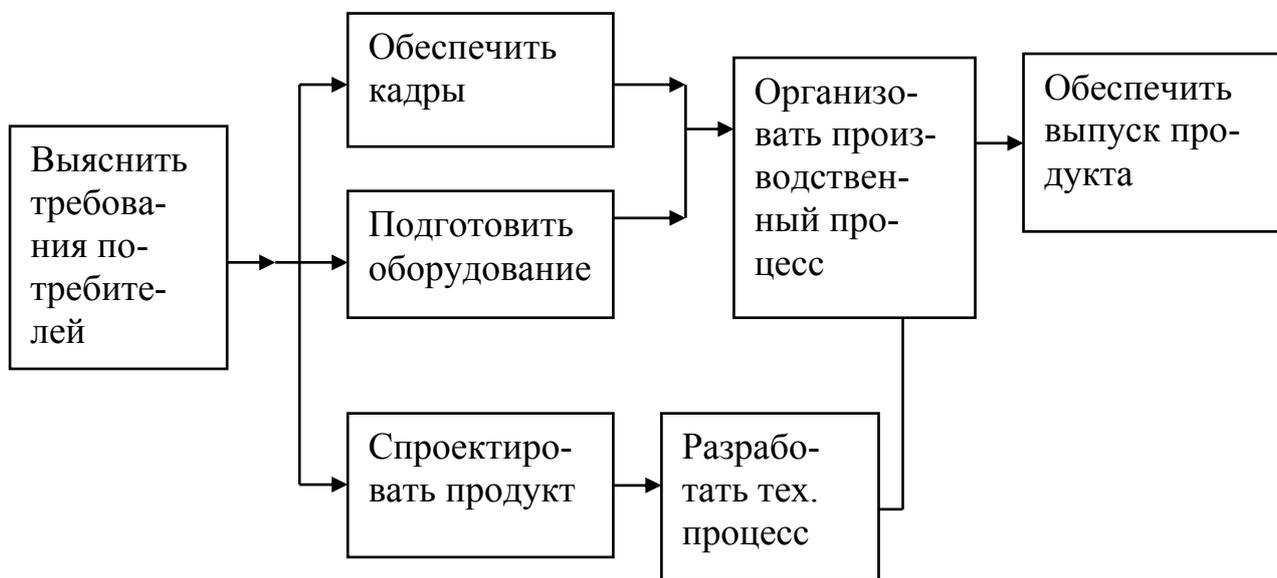
Схема информационных потоков. Схема информационных потоков отличается от схемы функциональных потоков тем, что вместо функции здесь рассматривается движение информации между

компонентами системы. Схема служит для анализа или показа источников и получателей информации, показа путей продвижения информации (рис. 23).



Р и с. 23. Схема информационных потоков

Схема последовательности действий. Схема последовательности действий (рис. 24) отличается от предыдущих тем, что вместо материалов и ресурсов указываются действия (глаголы).



Р и с. 24. Схема последовательности действий

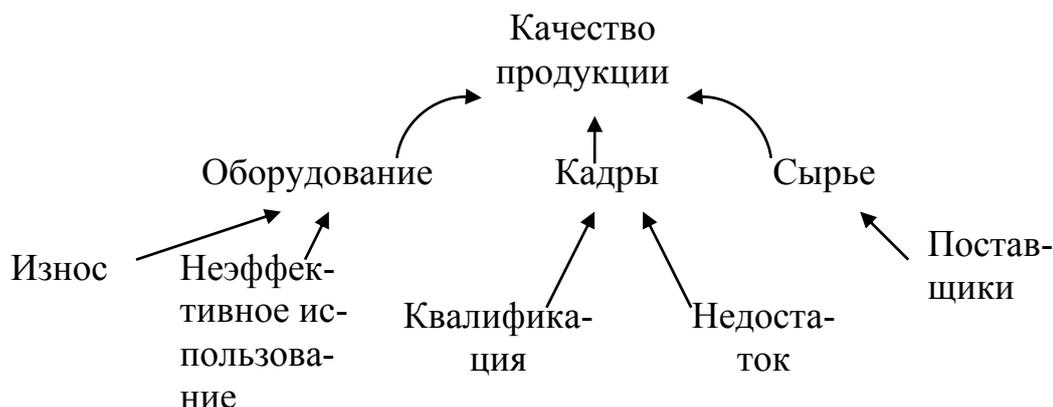
Карта памяти. Основное назначение карты памяти - представить структуру аргументации и сделать заметки относительно

взаимосвязи фрагментов содержания. На рис.25 приведен пример карты памяти относительно управления изменением.



Р и с. 25. Карта памяти

Причинно-следственная схема. Эта схема позволяет установить причинно-следственную связь между явлениями, проанализировать и определить цепочки связей, приводящих к этим явлениям (рис. 26). Это позволит сосредоточить внимание на причинах, которые следует устранить для решения проблемы.



Р и с. 26. Причинно-следственная схема

Рассмотренные схемы позволяют решать организационные и другие задачи. Выбор той или иной схемы зависит от области применения (табл. 17).

Таблица 17

Сводная таблица областей применения схем различных типов

Область применения	Тип схемы
1. Описание и диагностика ситуации, предшествующей изменению	1. Системные карты. 2. Схемы последовательности действий. 3. Схемы отношений. 4. Схемы функциональных потоков. 5. Схемы «входа – выхода»
2. Анализ ситуации и ее последствий	1. Схемы влияния. 2. Схемы «входа – выхода». 3. Причинно-следственные схемы. 4. Схемы информационных потоков
3. Планирование и осуществление изменений	1. Системные карты новой ситуации. 2. Схемы контура управления

Выводы

1. Системный подход обеспечивает лучшее понимание ситуации и её эффективный анализ.

2. Для лучшего представления системы её описание можно вести с позиций системной пентады: цель, объект управления, содержание, связи, субъект управления.

3. Необходимо разделять управляющую и управляемую подсистемы системы управления.

4. Для эффективного управления организацией необходимо провести анализ факторов внешнего и внутреннего окружения с тем, чтобы своевременно реагировать на происходящие и предстоящие изменения окружающей среды.

5. Методология жесткого и гибкого системного подхода обеспечивает эффективное управление.

6. Применение схем, описывающих ситуацию графически, позволяет использовать системный подход в полном объеме.

Вопросы для повторения

1. В чем заключаются особенности системного подхода?
2. Назовите основные системные понятия и признаки систем?
3. Представьте организацию (по вашему выбору) с позиций системной пентады.
 4. Какие факторы относятся к факторам прямого воздействия на организацию?
 5. Перечислите факторы косвенного воздействия на организацию.
 6. В чем заключается сущность STEEP-анализа?
 7. В чем заключается сущность SWOT-анализа?
 8. Проведите STEEP-анализ и SWOT-анализ для одного из предприятий города.
 9. Назовите особенности гибкого и жесткого системного подхода.
 10. Перечислите несколько основных схем и укажите области их применения.

Заключение

В связи с внедрением рыночных отношений в сфере экономики и бизнеса, особенности менеджмента начинают проявляться особенно ярко. Овладение менеджментом — важнейшее условие повышения эффективности управления любой организацией.

Управление как вид деятельности реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления. К числу важнейших функций управления относятся: прогнозирование, планирование, организация, координация и регулирование, активизация и стимулирование, учет и контроль. Рассмотрение управления как функции связано с разработкой состава, содержания всех видов управленческой деятельности и их взаимосвязи в пространстве и во времени.

Изложенный в учебном пособии теоретический материал:

- рассматривает этапы становления современного менеджмента;
- формирует у будущих менеджеров понимание сущности менеджмента как способа управления, его необходимости и знание основополагающих принципов;
- раскрывает особенности управленческой деятельности.

Кроме того, менеджмент предъявляет комплекс требований не только к знаниям и компетенциям менеджера, но и к его личностным качествам. Как показывает исторический опыт, эффективные менеджеры в наибольшей степени обеспечивают конкурентную способность организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент: учеб. [Текст] / А.В. Бусыгин – М.: Финпресс, 2000. 105бс.
2. Вацугов, Д.Д. Практикум по менеджменту. [Текст] / Д.Д. Вацугов. – М.: Высш. шк., 2004. 192 с.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент. [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2004. 504 с.
4. Воейков, Д.Д., Васильев А.В., Родина Н.И. Менеджмент: Уч. пособие. [Текст] / Д.Д. Воейков, А.В. Васильев, Н.И. Родина. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ “ЛЭТИ”, 2002. 64 с.
5. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учеб. [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 502 с.
6. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст] / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2005. 608 с.
7. Друкер, П. Эффективное управление. [Текст] / П. Друкер М.: ФАИР, 2001. 288с.
8. Егоршин, А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие для системы повышения квалификации и переподгот. пед. работников. [Текст] / А.П. Егоршин [и др.] - Н. Новгород , 2001. 618 с.
9. Козлов, В.Н. Формирование системного менеджмента российского предприятия. Автореф. дисс... канд. экон. наук [Текст] / В.Н. Козлов - Ульяновск, 2004. 27 с.
10. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента: Учеб. пособ. [Текст] / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - М.: ОЛБИС, 1997. 192 с.
11. Лигинчук, Г.Г. Основы менеджмента [Эл. ресурс] / <http://www.e-college.ru/xbooks/index/index.html>
12. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер с англ. [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. –М.: Дело, 2000. 704 с.
13. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь. [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
14. Сухинин, В.П. Менеджмент. Уч. пособ. [Текст] / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. – Самара: СамГТУ, 2003. 268 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
<i>Предисловие</i>	3
<i>Введение</i>	4
Тема 1: Сущность и основные понятия менеджмента.....	6
Тема 2: Эволюция науки и практики управления.....	26
Тема 3: Управленческая компетентность.....	48
Тема 4: Управление информацией.....	59
Тема 5: Системный подход в менеджменте.....	85
<i>Заключение</i>	112
<i>Библиографический список</i>	113

Для заметок

*Сухинин Валентин Павлович,
Горшенина Маргарита Владимировна*

Введение в менеджмент

Филиал государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Самарский государственный технический университет» в г. Сызрани
446101. г. Сызрань Самарской обл., ул. Советская, 45