

Тема 1. ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

- *Сущность менеджмента.*
- *Содержание понятия "менеджмент".*
- *Цели и задачи менеджмента.*
- *Стратегия и тактика менеджмента.*
- *Характерные черты и стадии менеджмента.*

1.1. Сущность менеджмента

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент означает:

- ❖ ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка;
- ❖ постоянное стремление к получению оптимальных результатов с меньшими затратами (эффективности производства);
- ❖ постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- ❖ хозяйственную самостоятельность и ответственность за конечные результаты деятельности;
- ❖ необходимость использования современной информационной базы.

Термин "*менеджмент*" является аналогом термина "*управление*". Однако термин "*управление*" намного шире, т.к. применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем, государством).

Термин "*менеджмент*" (management) американского происхождения и не переводится на другой язык дословно.

Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков: **внутрифирменное управление, управление производством, управление персоналом.**

1.2. Содержание понятия "менеджмент"

Содержание понятия "*менеджмент*" можно рассматривать:

- а) как науку и практику управления;
- б) как организацию управления фирмой;
- в) как процесс принятия управленческих решений.

а) В современных условиях существуют три научных подхода к управлению:

1. Подход к управлению как к процессу определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается как серия непрерывных действий (функций управления). Это – планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.
2. Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.
3. Ситуационный период предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Задача менеджмента как науки управления состоит в повышении практической значимости исследований, в применении науки к реальным ситуациям.

б) Содержание менеджмента как организации управления фирмой состоит в достижении фирмой определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.

В зависимости от конкретных функций организация делится на подразделения, выполняющие возложенные на них задачи по реализации специфических целей. Подразделения (службы, отделы) представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

в) Любая ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей руководителя – *менеджера* – и требует от него принятия решений. Всякое управленческое решение – это результат обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды.

Управленческие решения принимаются на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решений.

Управленческое решение должно содержать ответ на вопрос – как реализовать принятое решение и как проконтролировать его исполнение.

1.3. Цели и задачи менеджмента

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности или доходности фирмы.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей.

Целью менеджмента является также постоянное преодоление риска, так как ситуация на рынке постоянно меняется.

В связи с этим можно сформулировать задачи менеджмента:

- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- постоянный риск и освоение новых рынков;
- разработка стратегии развития фирмы.

1.4. Стратегия и тактика менеджмента

Стратегия управления – это направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью.

Тактика – это пути и этапы движения в рамках этого направления.

Стратегия – это своеобразный "коридор" использования различных тактик.

Во-первых, понятие стратегии всегда надо соотносить с понятием развития. В этом отношении, стратегия есть совокупность изменений, определяющих жизнестойкость фирмы и увеличивающих вероятность ее выживания в условиях изменяющейся среды.

Во-вторых, понятие стратегии неотделимо от понятия цели, которая в развитии выступает в качестве маяка, главного ориентира развития. Цель фокусирует проблемы, позволяя выделить в них главные и строить на этом тактику управления.

В-третьих, понятие стратегии невозможно отделить от понятия прогнозирования. Стратегия выступает как результат осмысленного, научного предвидения будущего.

В-четвертых, понятие стратегии нельзя оторвать от понятия "миссия", которая характеризует назначение фирмы и ее роль в развитии человека, цивилизации.

В-пятых, понятие стратегии неразрывно связано с понятием "методология управления".

Методология управления – это умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем и подсказывают пути их решения.

Стратегия является одной из важнейших характеристик управления.
Если управление строится на добротной стратегии, то такое управление называют **стратегическим**.

Стратегия (также как и тактика) – это категория выбора и предмет разработки.

Стратегии могут быть различными. Они бывают размытыми и ясными, спланированными и в виде общего представления. Стратегия может отражать экономическое, социальное, организационное, технологическое или научно-техническое развитие. Может быть стратегия производства и стратегия маркетинга, стратегия внутреннего и внешнего развития, стратегия конкуренции, стратегия качества, стратегия инновационной деятельности, стратегия в работе с персоналом.

Тактика – это тоже одна из характеристик управления, которая является необходимым дополнением стратегии.

Без определенной тактики невозможна реализация стратегии. Тактика предполагает учет тех обстоятельств, которые невозможно учесть при разработке стратегии.

Тактика может быть различной: выжидания, осмотрительности, агрессивности, шоковой терапии, осторожности, невмешательства, последовательности, скачка, цикличности, маневрирования, манипуляции

(обманные движения), *прессинга* (непрерывного давления) и т.п. Это богатство и разнообразие тактик надо знать и использовать.

1.5. Характерные черты и стадии менеджмента

Характерные для менеджмента черты включают **экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический** аспекты.

Экономический аспект – это управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения целей. Сюда относится система власти, культура общества, традиции, обычаи.

Правовой аспект отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют налоговое законодательство, государственное регулирование бизнеса и т.д.

Организационно-технический аспект включает рациональную оценку ситуации, отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии и т.д.

Стадии менеджмента:

- стратегическое управление включает:
 - выработку цели менеджмента;
 - прогнозирование результатов;
 - перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления прогнозируемых итогов от установленной цели.
- оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на:
 - создание нужной структуры и необходимых ресурсов;

- руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры;
- контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Менеджмент

Стратегия управления

Тактика управления

Методология управления

Стратегическое управление

Оперативное управление

Контроль

ВЫВОДЫ

1. Менеджмент и его теория имеют комплексный и междисциплинарный характер.
2. Сущность менеджмента заключается в подведении предприятия к его цели, извлекая максимум возможности из имеющихся ресурсов.
3. Содержание понятия менеджмент можно рассматривать: как науку и практику управления; как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.
4. Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности фирмы.
5. Стратегия управления – это направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью.
6. Тактика предполагает учет обстоятельств, которые невозможно учесть при разработке стратегии.
7. Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем заключается сущность менеджмента?
2. Из каких блоков состоит экономический механизм менеджмента?
3. Охарактеризуйте научные подходы к управлению.
4. В чем заключается эффективность управленческого решения?
5. Сформулируйте задачи менеджмента.
6. В чем заключается конечная цель менеджмента.
7. В чем проявляется сочетание стратегии и тактики?
8. Какие аспекты определяют характерные черты менеджмента?
9. Охарактеризуйте стадии менеджмента.

Тема. СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос 1. Управление в древности

Философы в древности полагали, что причиной бедственного положения общества является, как правило, отсутствие должного управления, либо нарушение старшинства между людьми

Тысячи лет определенные принципы и закономерности управления были освещены тайной, ими владели члены культовых организаций, жрецы. Известно, что они (жрецы) занимались не только религиозной деятельностью, но также заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, принимали самое активное участие в регулировании бюджета.

В результате, среди служителей культа сформировался определенный слой, который профессионально занимался экономическими и управленческими процедурами планового, контрольного характера. Так, например, в Шумере была учреждена сложная система учета с периодической отчетностью главному жрецу.

Элементы сегодняшнего менеджмента складывались в течение тысячелетий мировой истории:

5000 до н.э.	Шумеры	Письменность, регистрация фактов
4000 до н.э.	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
1800 до н.э.	Вавилон Кодекс Хаммурапи	Использование свидетелей, документов для контроля, установление минимума з/платы, признание недопус- тимости перекладывания от- ветственности (юридическое оформление)
1491 до н.э.	Евреи	Концепция организации, скалярный принцип

400 <i>до н.э.</i>	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
400 <i>до н.э.</i>	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусств
20 н.э.	Иисус Христос	Единоначалие, Человеческие отношения
1900	Фредерик Тейлор	Научный менеджмент

Вопрос 2. Становление теории и практики классического менеджмента

Хотя управление проявилось на заре развития человечества, научное управление возникло в конце 19 – начале 20-го веков. Именно с этого времени начинается формирование теории менеджмента.

Основоположником научного менеджмента считается американский инженер-механик Фредерик Уинслоу ТЕЙЛОР. Тейлор родился в 1856 году и умер в 1915. На его памятнике начертано: "Отец научного менеджмента".

Тейлор начинал с научной организации труда рабочих, которая должна была привести к быстрому росту производительности труда. Он считал, что путем серьезных исследований *необходимо выявить оптимальные приемы выполнения рабочими каждого элемента производственного процесса, обеспечить стандартизацию их деятельности.* Затем на основе стандартных приемов работы проводится отбор лучших рабочих. И только после этого можно решать вопросы организации стимулирования, что приведет к сотрудничеству администрации и рабочих в деле внедрения научных методов.

Научное управление постепенно получило широкое распространение в Европе. Начали формироваться научные принципы организации управления. Большой вклад в их дальнейшую разработку внес выдающийся французский инженер Анри ФАЙОЛЬ. В 1888 году его назначили на должность генерального директора крупной горно-металлургической компании, которая находилась в глубочайшем кризисе, на грани банкротства. Спустя тридцать лет, ко-

гда ФАЙОЛЬ завершал свою деловую карьеру, эта компания процветала, будучи мощным производственным концерном.

Файоль сформулировал четырнадцать принципов, применимых к любым сферам управления, которые и сегодня имеют большое практическое значение.

1. РАЗДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА.

Специализация всегда приводит к лучшему качеству и большему объему выполняемых работ. Специализация, как считал Файоль, является естественным порядком вещей.

2. ВЛАСТЬ, Т.Е. ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

Полномочия – это право распоряжаться, а ответственность, по Файолю, это ее составляющая противоположность. Отсюда вытекает очень важное правило баланса прав и ответственности. Там, где есть права, но нет ответственности, наступает безответственность. И наоборот, так, где нет прав, но много ответственности, наступает бесправие. Значительным примером безответственности служил в прошлом наш Госплан, который имел права разрабатывать и выдавать министерствам и ведомствам плановые задания, не неся практически никакой ответственности за их реальность и обоснованность.

3. ДИСЦИПЛИНА.

Этот принцип в наше время особенно важен. Многие сегодня понимают демократию как вседозволенность. А это ведь анархия! Демократия – это, прежде всего дисциплина, т.е. строгое выполнение установленных правил, решений властных структур, достигнутых соглашений, за нарушение которых применяются соответствующие санкции.

4. ЕДИНСТВО РАСПОРЯДИТЕЛЬСТВА ИЛИ ЕДИНОНАЧАЛИЕ.

Файоль рассматривал функциональных мастеров как сотрудников "штаба", штабных специалистов, помогающих руководителю. Распоряжаться может только один начальник. Таким образом, Файоль наряду с линейной структурой управления ввел "штабную" структуру, которая действует и сегодня, получив дальнейшее развитие.

5. ЕДИНСТВО РУКОВОДСТВА.

Этот принцип обеспечивается тем, что каждая группа работников должна иметь один план. Файоль считал, что современное общество нуждается в планировании в национальном масштабе.

6. ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ ДОЛЖНЫ ПОДЧИНЯТЬСЯ ОБЩИМ.

Нет смысла комментировать этот принцип, т.к. советские люди слишком долго жили, руководствуясь ими.

7. СПРАВЕДЛИВОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ.

Этот принцип должен обеспечивать интерес к работе.

8. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ.

Это одна из наиболее сложных проблем управления. Здесь не может быть раз и навсегда данных рекомендаций. Нужно учитывать все особенности управляемого объекта и существующие условия.

9. ЛИНИЯ ВЛАСТИ "СКАЛЯРНАЯ ЦЕПЬ".

Действенность этой линии зависит от правильного делегирования полномочий и правильного контроля.

10. ПОРЯДОК.

Файоль считал этот принцип очень важным. Он говорил – все должно быть всегда на своем месте. Но порядок сам не появляется, его надо установить и осуществить на практике. Система менеджмента должна быть такой, при которой беспорядок исключается!

11. РАВЕНСТВО СПРАВЕДЛИВОСТЬ КАДРОВ.

Реализация этого принципа должна создать такой настрой, при котором каждый работник будет идти на работу с удовольствием, а уходить с удовлетворением, что обеспечит и реализацию следующего принципа.

12. СТАБИЛЬНОСТЬ КАДРОВ.

Текучесть кадров – это бич, который снижает качество управленческого труда, а, следовательно, и эффективность производства. *Никогда не следует оставлять на работе такого менеджера, который говорит, что за свое место он не держится, каким бы хорошим специалистом он ни был. Значит, он не болеет душой за дело.*

13. ИНИЦИАТИВА.

Менеджеры всех уровней должны постоянно думать и предлагать различные усовершенствования. Только так вся система менеджмента обеспечит выживаемость конкретной организации.

14. КОРПОРАТИВНЫЙ ДУХ – это дух настоящего товарищества, единства. Без этого нет системы менеджмента, что не замедлит сказаться на результатах.

Генри ФОРД был, прежде всего, предпринимателем. В известном смысле его жизнь была ярким воплощением американской мечты об успехе. Этот человек с помощью, прежде всего, своего таланта, целеустремленности и удивительной предприимчивости сумел подняться в социальной иерархии американского общества от самых низов ирландской эмиграции (он родился в семье фермера, эмигранта из Ирландии) до владельца крупнейшей в мире автомобильной компании. Юноша, который в 15 лет прекратил систематическое образование в школе, а в 30 лет стал главным инженером Эдисоновской компании, должен был обладать, кроме несомненно изобретательского таланта, еще и точным, совершенно предметным мышлением, направленным на поиск наиболее эффективного пути в достижении своих отнюдь не научных предпринимательских целей.

Однако его инженерный талант и предпринимательская интуиция позволили создать и довести до массового производства автомобиль с двигателем внутреннего сгорания, завоевавший в скором времени, по существу, мировой рынок. Достаточно сказать, что в 1922 году каждый второй автомобиль в мире был изготовлен на заводах Форда.

У Генри Форда элементы неопределенности отсутствуют. У него нет и тени неуверенности. Это отлаженный конвейер управленческих процедур, распространяющихся не только на рабочее время персонала, но и на свободное. Все четко, отлажено, рационально и все подкреплено совершенно конкретным результатом: ростом производительности, снижением затрат, большим финансовым успехом.

Вопрос 3. Этапы и школы в истории менеджмента

В истории менеджмента выделяют три школы теории управления, классическую школу, школу человеческих отношений и школу науки управления.

Классический менеджмент в лице своих наиболее выдающихся представителей создал не просто систему, а культуру управления. Эта культура имела свои ценности и принципиальные основы. Основные ценности классического менеджмента утвердили преимущество демократических основ в иерархических взаимоотношениях между управленческим и производственным персоналом при авторитарном стиле управления руководства высших рангов.

Однако, управленческие инновации классического менеджмента если не исключали, то крайне ограничивали возможности для творчества в рамках системы их распространения. Причем механизм реализации и развития потенциала этой системы управления был крайне уязвим к изменениям, обусловленным воздействием рыночной среды, например, к необходимости быстрого видоизменения продукции. Таким образом, *практика и методические подходы классического менеджмента вступали в противоречие с техническими инновациями, то есть техническим прогрессом.*

Одним из самых серьезных недостатков классической школы явилось ограничение восприятия влияния человеческого фактора ~~на~~ производительность, на конечные результаты производства.

Появление школы человеческих отношений восполнило этот серьезный пробел в теории менеджмента. Человек, по мнению сторонников этой школы, всегда стремится к сосуществованию с другими людьми. Здесь крайне важно обеспечить полное взаимодействие и взаимопонимание людей в каждой отдельной группе, т.е. социальную стабильность. А этого, в свою очередь, администрация должна добиваться путем ориентации своей деятельности, прежде всего на человека, решение его проблем. И хотя строгая формализация организации управления считается необходимой, это не ставится во главу угла, что было свойственно классической школе.

И, наконец, так называемая **НОВАЯ ШКОЛА (школа науки управления)**. Организация этой школы связаны с развитием кибернетики, метода исследования операций, проникновением в науку и практику управления с помощью математических методов на основе ЭВМ. Считаем, что новая школа – это понятие условное, так как математические методы присущи сегодня не только работе по организации управления.

Школа науки управления оказала значительное влияние на практику управления. Наибольшей ее вклад состоит в развитии моделей для помощи менеджерам в анализе комплексных статистических данных. •

Тема: Что такое лидер и что такое руководитель

Вопросы:

1. Три теории лидерства.
2. Стили руководства.
3. Как подбирать руководителя.
4. Совместимость и сработанность руководителей.

1. Лидером называют работника, за которым другие члены коллектива признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие характер группы.

Согласно "теории черт" лидером может быть человек, обладающий определенным набором личностных качеств.

Ситуационная теория определяет лидерство как продукт ситуации: человек, став лидером в одном случае, приобретает авторитет, который начинает на него "работать".

Синтетическая теория рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидера как субъекта управления этим процессом.

Основные различия между "лидером" и руководителем:

- а) лидер призван регулировать личностные отношения в группе, а руководитель - официальные.
- б) лидерство определяется обычно стихийно, назначается или избирается.

в) выдвижение лидера, зависит от настроения группы, руководство- явление более стабильное.

г) руководитель в отличие от лидера обладает более широкой системой санкций.

д) сфера действий лидера- мелкая группа людей руководитель представляет весь коллектив.

2. С проблемой лидерства и руководства связаны различные стили осуществления данной деятельности, которые можно свести к трем основным видам:

АВТОРИТАРНЫЙ стиль характеризуется деловыми, краткими распоряжениями, запретами без снисхождений, часто сопровождаемыми угрозами, четкой речью и неприветливым тоном.

Эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее.

Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне группы.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ стиль предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание с учетом мнения коллектива.

Мероприятия планируются не заранее, а в коллективе.

Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий.

За реализацию принятых решений ответственны все.

Позиция руководителя - внутри группы.

ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ ИЛИ ЛИБЕРАЛЬНЫЙ стиль характеризуется стандартно формализованным тоном, отсутствием похвалы и порицаний, а так же сотрудничества, как такового.

Дела в коллективе идут сами собой, руководитель заданий не дает. Работа разделяется самими работниками или неформальным лидером.

Позиция руководителя – в стороне от группы.

Стиль руководства и поведение руководителя в различных производственных ситуациях зависят как от объективных условий, так и от своеобразия жизненного и профессионального опыта руководящего лица.

В последнее время большое внимание уделяется методам подбора руководящих кадров.

Для подбора кандидатов на должности управленческого аппарата необходимо изучить:

- способности организаторские, коммуникативные, научно-технические, педагогические, математические.
- общие качества личности: убеждения, принципиальность, четкость, инициативность, оптимизм, коллективизм, уверенность в своих силах, сообразительность, самообладание.
- квалификацию: подготовленность и культура, производственный и профессиональный опыт, систематичность повышения профессионального уровня.
- направленность личности (деловая) и индивидуально-психологические особенности (темперамент, эмоциональная возбудимость и т. д.)

Методы изучения личности работника в практике кадровой работы включает в себя: программу и методы сбора информации, изучение документов и других письменных источников, беседы и опросы, тесты и методы обработки и оформления полученного материала.

(Наиболее предпочтительный возраст для руководителя от 31 до 40 лет)

О несовместимости впервые заговорили в медицине, когда осваивали переливание крови.

Что же общего между совместимостью- несовместимостью в биологии, медицине и психологии? А, то что несовместимость в крайнем своем выражении вызывает, осложнение, болезнь, т. е. нарушает жизнедеятельность.

Наличие даже 2- х несовместимых людей (особенно в маленьких коллективах) серьезно сказывается на атмосфере в коллективе.

Разграничивают явления совместимости и сработанности.

Эффект совместимости чаще возникает в личных отношениях, а эффект сработанности обычно является результатом формальных, деловых отношений связанных производственной деятельностью.

Основа сработанности - успешность и выгодность именно совместной деятельности.

Советский психолог М. Г. Рогов исследовал влияние сработанности и совместимости на результаты труда руководителей. Оказалось, что для нормального функционирования коллектива очень важны сработанность на уровне "руководитель-заместитель".

Внутренняя и внешняя среды организаций

1. Внутренняя среда организаций.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации – это созданные людьми системы, то внутренние переменные – это результат управленческих решений. Это не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто "данное", что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технологии и люди.

Цели – желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации, которые должны знать, к чему они должны стремиться.

Организация – это средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

У организаций могут быть разнообразные цели. Для того чтобы получить прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.



Рис 1. Структура – внутренняя переменная.

Разделение труда (специализация) присутствует в любой организации. Это – закрепление данной работы за специалистами, которые способны ее выполнить лучше всех. Если организация велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Эффективность целесообразность способов разделения работы между людьми, - сверху вниз, до самого первого уровня организации - определяет, насколько производительна, может быть организация по сравнению с ее конкурентами.

Объем управления. Вертикальное разделение труда – это отделение работы от координации. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих функциональные различные области. Эти руководители среднего звена могут иметь в своем подчинении до 10 начальников (смен, отделов и т. п.) Это линейные руководители. Иерархия пронизывает все организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Если одному руководителю подчиняется большое число людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, то можно говорить о многоуровневой структуре.

Необходимость в координации должна существовать всегда. Если руководство не создает формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе, они могут легко сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организаций в целом.

Задача – это предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. Задача предписывается не работнику, а его должности. Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи организации делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами и информацией.

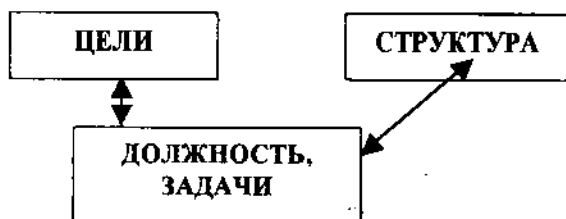


Рис. 2 Взаимозависимость должностей, структуры и цели.

Технология – это четвертая важная внутренняя переменная. Технология – это средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты или услуги. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии, как средство преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

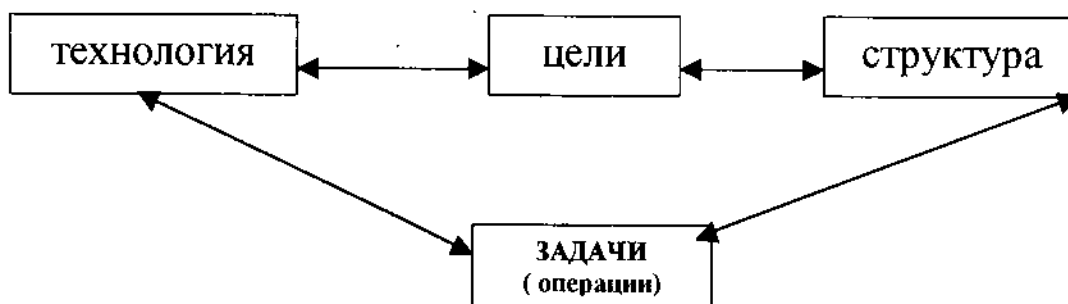


Рис. 3 Взаимосвязь технологии, задач, структуры целей.

Стандартизация - это использование стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве. Использование стандартных компонентов значительно сокращает стоимость производства и ремонтных работ.

Стандартизация стимулировала повышение специализации, открыв широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества.

Стандартизация и механизация – (т. е. использование машин и механизмов вместо людей) в настоящее время широко распространены не только в сфере производства. ("Мак Доналдс")

Стандартизация, механизация и конвейерные сборочные линии имеют большое воздействие только на характеристику служебных обязанностей и задач, но и в целом на управление.

Система Джоан Вудворд – британской исследовательницы управления, которая обнаружила, что все технологии производственных фирм можно разделить на 3 категории.

1. *Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство*, где одновременно изготавливается одно или малая серия одинаковых изделий.

2. *Массовое или крупносерийное производство* применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки.

3. *Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. (переработка нефти, сталелитейное производство, работа электростанции).

Классификация технологии по Томпсону. Социолог и теоретик организаций Джеймс Томпсон разработал для классификации технологий систему, отличающуюся, но не противоречащую предыдущей. По его мнению, технологии можно разделить на три следующие категории.

- *Многозвенные технологии* характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно (сборочные линии массового производства – лучший пример: нельзя установить двигатели, пока не будет собрана рама).

- *Посреднические технологии* характеризуются встречами групп людей. Например, банковское дело – это посредническая технология, которая связывает вкладчиков и тех, кто берет займы в банке. Телефонные компании вы-

ступают посредниками между людьми, которые хотят позвонить друг другу и т. п.

- Интенсивная технология – это применение специальных приемов, навыков для того, чтобы произвести изменения в материале, поступающим в производство. Например, монтаж фильма.

Категории, предложенные Томпсоном, не так уже сильно расходятся с категориями Вудворд.

Многозвенные технологии эквиваленты технологиям массового и непрерывного производства.

Интенсивные технологии эквиваленты индивидуальным технологиям. Их целью является достижение максимальной гибкости производства.

Посреднические технологии занимают промежуточное положение между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства.

Люди – важнейшая внутренняя переменная. Они различаются по своим индивидуальным способностям. Отбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу – это средство увеличения выгоды от специализации.

Предрасположенность – это имеющийся потенциал человека, в отношении выполнения какой – либо конкретной работы. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту.

Руководители должны направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?
2. Почему задания разрабатываются и распределяются в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда в организации?
3. В чем прослеживается связь целей и задач организации?
4. Что общего в технологиях Томпсона и Вудвору?
5. Охарактеризуйте важнейшую внутреннюю переменную в организации.
6. Что такое организация?
7. Проведите различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
8. От чего зависит определенность и не определенность внешнего окружения?
9. Каковы основные факторы среды прямого внешнего воздействия?

Тема. *Мотивация деятельности*

Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей.

Э. Атос

Насколько авторитарной не являлась бы организация, она должна удовлетворять амбиции и потребности своих членов и делать это по отношению к ним как к индивидам.

Питер Дракер

Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей

Л. Якокка

Вопрос 1. ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности (какие мотивы), можно разработать эффективную систему управления человеком.

Чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо уяснить смысл основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека.

Люди могут удовлетворять потребности, подавлять их или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень влияния на человека. (Упрощенная модель мотивации поведения через потребности. стр. 363).

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Первый тип мотивирования напоминает вариант торговой сделки: "Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу". Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования носит воспитательный характер и часто не связан с какими-либо конкретными действиями или результатами. Задача его – развить и усилить желательные для субъекта мотивы и ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком.

Стимулы – рычаги воздействия (отдельные предметы, действия других людей, обещания), вызывающие действия определенных мотивов, человек реагирует на стимулы не всегда сознательно. Значение стимула зависит от того, как люди реагируют на них.

Например, в условиях развала денежной системы денежные знаки теряют роль стимулов и могут быть ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется *процессом стимулирования.*

Стимулирование отличается от мотивирования тем, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

- усилие;
- старание;
- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Одну и ту же работу человек может делать в полную силу, в полсилы он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смонтирован на более сложную работу.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразличным качество работы, другой стремится к повышению своей квалификации.

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы означает ответственное осуществление работы с учетом всех необходимых требований. Человек может обладать хорошей квалификацией и знаниями, быть способным и при этом относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты работы. Руководство должно таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность – характеристика деятельности человека, которая указывает на то, к чему он стремится. Человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека.

Рассмотренные понятия дают возможность уточнить понятие мотивации, как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Вопрос 2. МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде **шести** следующих одна за другой **стадий**.

Первая стадия – *возникновение потребностей.*

Потребности могут быть физиологическими, психологическими и социальными.

Вторая стадия – *поиск путей устранения потребности.*

Третья стадия – *определение целей (направления) действия.* Человек фиксирует что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

Четвертая стадия – *осуществление действия.*

Пятая стадия – *получение вознаграждения за осуществление действия.* Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

Физиологические потребности. К ним относятся потребности в пище, воде, воздухе и т.п., т.е. те потребности, удовлетворив которые, человек поддерживает организм в жизнедеятельном состоянии. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание.

Потребности безопасности связаны со стремлением людей, находиться в стабильном состоянии, защищающем от страха и болезней. Люди, испытывающие потребности этого рода, стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, стараются избегать риска.

Потребности принадлежности и причастности. Человек хочет участвовать в общественной жизни, хочет дружбы. Если эта потребность для человека является ведущей, он смотрит на свою работу как на принадлежность к коллективу. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства.

Потребности признания и самоутверждения. Эти потребности отражают желание людей быть компетентными, способными, уверенными в себе. Люди с ярко выраженной данной потребностью стремятся к лидерству. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг (присвоение титулов, званий, освещение в прессе их действий и т.п.)

Потребности самовыражения. Эти потребности более чем другие носят индивидуальный характер. Это потребности в творчестве. Люди с данной потребностью открыты, сознательны и независимы. При управлении такими

людьми надо давать им оригинальные задания, требующие изобретательности и созидательности.

Руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет кого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности.

Митчел "Люди в организациях"

Теория Альдерфера. Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы, но этих групп должно быть три:

- ❖ потребности существования;
- ❖ потребности связи;
- ❖ потребности роста.

Потребности существования как бы включают в себя две группы пирамиды Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности.

Потребности связи включает потребности принадлежности и причастности и часть потребностей признания и самоутверждения.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения.

Между потребностями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. По Маслоу происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает для менеджеров перспективу поиска эффективных форм мотивирования.

(Схема восхождения и обратного хода вниз по иерархии потребностей

Альдерфера, стр. 112).

Теория МакКлелланда была другой моделью мотивации. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей, контролировать их действия, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей.

Потребность успеха (достижения) проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

Если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность причастности проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

ТЕОРИЯ ДВУХ ФАКТОРОВ ГЕРЦБЕРГА

В конце 50-х годов Фредерик Герцберг провел исследование, выявив, что устранение факторов, которые вызывали рост неудовлетворенности, не обязательно приводило к увеличению удовлетворенности и наоборот. Поэтому, при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен устранить эту неудовлетворенность и только после этого добиваться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

Один из самых парадоксальных выводов Герцберга явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

(Рис. Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации, стр. 118).

Тема. **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Вопрос 1. Сущность и содержание инновационного менеджмента

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – это такое управление, целью которого является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: *разработка и внедрение новой продукции, совершенствование выпускаемой продукции, снятие с производства устаревшей продукции.*

Содержание инновационного менеджмента:

- ❖ разработка планов и программ инновационной деятельности;
- ❖ наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- ❖ рассмотрение проектов создания новых продуктов;
- ❖ проведение единой инновационной политики (координация деятельности в производственных подразделениях);
- ❖ обеспечение финансовой и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- ❖ обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
- ❖ создание временных целевых групп для решения инновационных проблем (от идеи до серийного производства продукции).

Вопрос 2. Основные этапы процесса инновации

1. Систематизация поступающих идей (сбор информации о технологических изменениях в отрасли, о потенциальных вложениях фирмы, пожелания, требования, рекламации конечных потребителей).
2. Отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта (соответствие нового продукта имиджу фирмы и стратегии развития).
3. Анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга (техническая разработка продукта, оценка его качества и потребительских свойств, оценка потенциального рыночного спроса и объема продаж, определение расходов на создание и освоение новой продукции, сроки окупаемости новой продукции, наличие оборудования, сырья и материалов, кадрового персо-

нала, финансов, сроки освоения новой продукции, оценка рентабельности).

4. Создание нового продукта (создание образца и проведение технических испытаний, определение товарного знака, оформления, упаковки, маркировки).
5. Тестирование на рынке (по цене, выбору каналов реализации, средство и методов рекламы).
6. Внедрение нового изделия в производство в соответствии со стандартами и обеспечение патентной защиты нововведения.

Вопрос 3. Инновационная деятельность и риски

Любой инновационный проект содержит определенную степень риска. Проект может оказаться нереализованным или менее эффективным, чем намечалось.

Как показывают исследования, для разных типов нововведений характерно то, что вероятность успеха на рынке ниже, чем вероятность собственного технического успеха нововведения. Рыночный успех зависит не только от научно-технического достижения, но и от эффективности маркетинговой деятельности, конкурентных позиций фирмы на рынке.

Существуют следующие виды рисков, связанные с рыночным "провалом" нового продукта:

- ✓ рыночные риски – изменения конъюнктуры рынка (изменение спроса и предложения);
- ✓ экономические риски – недостаточная степень точности оценки ресурсов или затрат, уровня инфляции и др.;
- ✓ экологические риски – непредвиденное законодательное ужесточение экономических нормативов в процессе реализации проекта;
- ✓ технические риски – недостаточная степень точности анализа надежности используемых в проекте технологий;
- ✓ политехнические риски – изменение политики государственного регулирования в части налогообложения возникновения политической нестабильности или форс-мажорных обстоятельств.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖЕР – это руководитель, который должен обладать следующими индивидуальными характеристиками:

- иметь четкое начальное представление о результатах, которые он хочет получить;
- ясно определить цели и преимущества проекта;
- представить аргументированные доказательства в пользу проекта;
- заручиться поддержкой не только у руководства, но и у коллег и подчиненных (каждый должен разделять уверенность, что на предлагаемый проект стоит потратить силы и время);
- способность отслеживать ход реализации проекта или противостоять попыткам его искажения;
- твердый характер для поддержания начинаний, особенно после того, как схлынул начальный энтузиазм, связанный с проектом и команда вовлекается в более скучную работу. (Ситуация "Шахматная партия").

Тема. БИЗНЕС И МЕНЕДЖМЕНТ

Вопрос 1. Что такое бизнес

Бизнес, в переводе с английского языка, означает – дело. Бизнесмен – человек дела.

Бизнес – разнообразная деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг.

Бизнесмен и менеджер – это не одно и то же.

Бизнесмен – это тот, кто "делает деньги", владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении у которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления.

Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Наиболее частный случай бизнеса – это **предпринимательство**.

Этот вид деятельности связан с личностью человека – **предпринимателя**, который осуществляет бизнес, затевая новое дело, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск. Различия между менеджером и предпринимателем очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они значительно стираются, если он придерживается предпринимательского стиля поведения.

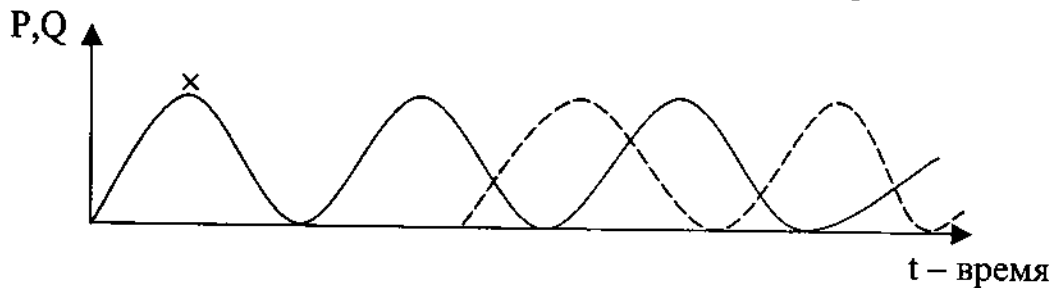
У людей давно уже сложилось двойное отношение к бизнесу и бизнесменам. С начала перестройки экономики в России бизнес становится все более легальным. Начинающие бизнесмены России многое стараются перенять у бизнесменов Запада.

Вопрос 2. Советы Марка Стодарта

Президент института бизнеса в США Марк Стодарт дает следующие советы начинающим бизнесменам:

1. Начинать надо с малого. (Пример – МакДоналдс).
2. Ваша фирма должна быть мелкой иметь три отдела: экономический, производственный и отдел маркетинга, т.к. мелкой фирмой легче управлять.
3. Ваши люди должны получать больше, чем у конкурента. При этом в фирме должна оставаться прибыль.

4. Если Ваша продукция реализуется успешно и по высоким ценам, Вам необходимо начинать выпуск нового товара, либо усовершенствовать старый, чтобы не было периода без прибыли.



5. Покажите Вашим предполагаемым клиентам, что вы заботитесь о качестве (фирменные знаки, ярлыки).
6. Сделайте так, чтобы иметь с Вами дело было интересно (организуйте различные вечеринки, тематические распродажи и т.п.).
7. Рассылайте клиентам письма с выражением признательности.
8. Создайте себе привлекательный имидж и вносите личностное начало во все, что вы делаете.
9. Дарите Вашим клиентам сувениры на праздники и подарки на Дни рождения.
10. Пусть другие фирмы рекомендуют своим клиентам Ваше заведение или предлагают им ваши продукты или услуги в качестве подарка.

Вопрос 3. Советы Говарда Дж. Раффа (гения бизнеса)

Успех в бизнесе определяется характером предпринимателя, его отношением к делу и поведением.

Вот список тех качеств, которыми вы должны обладать, чтобы преуспеть в бизнесе. Они расставлены в порядке уменьшения их важности. Если у вас их нет, успеха вам не видать.

1. Не важно кто решил заниматься бизнесом – мужчина или женщина. В любом случае у начинающего бизнесмена должен быть понимающий супруг, готовый прийти на помощь – или ему лучше вообще не иметь семьи.
2. Успех приходит к тем, кто отказывается бросать начатое дело, - к тем, у кого нет пути назад. У камикадзе гораздо больше шансов за-

вершить свою миссию, если в тот момент, когда его самолет отрывается от земли, у него отваливаются колеса – что и случилось во время II Мировой войны.

Когда вы приперты к стенке, вы открываете в себе бездну творческих способностей и силы воли, о которых вы бы так и не узнали, если бы оставили себе запасной выход.

3. Зарождающаяся фирма без неистребимого оптимизма – это все равно, что покойник.

Мелкие компании редко преуспевают, если их владелец пессимист, или человек слишком осторожный с менталитетом бухгалтера.

Руководитель не должен, глядя на цифры бухгалтерского отчета, обреченно вздыхать: "Вот и все, конец". Он должен смотреть на цифры и спрашивать "Так в чем же выход из положения?". Он получает у пессимиста данные, а не выводы.

4. Умение отложить момент вознаграждения на будущее – это верный признак зрелости. Начинаящий предприниматель должен быть готов терпеть лишения сейчас, чтобы получить награду завтра.
5. Настоящий предприниматель честен с самим собой и с другими. Нанимая работников, он откровенно ставит их в известность относительно плюсов и минусов их будущей работы, но через все это просвечивает его оптимизм.
6. Большинству людей, чтобы добиться удачи, нужен близкий друг или партнер. Признайтесь, однажды сами себе, что есть вещи, в которых вы сильны и переложите их на других, компетентных в этой области людей, которые могут разделить вашу мечту, - и у вас будут развязаны руки.
7. Только уверенный в себе человек может смотреть правде в глаза, признавать свои ошибки, восполнять потери и менять курс.

Если хочешь иметь успех, ты должен выглядеть так, как будто ты его уже имеешь.

Т. Мур

8. Окружайте себя любознательными людьми. Еще лучше, помогите вашим сотрудникам развивать в себе это качество, создав в благоприятную творческую атмосферу.
9. Работайте над своим здоровьем. Никто еще не умирал от упорного труда. Но загнанные внутрь разочарования вызывают стрессы, которые могут быстро свести вас в могилу. Сейчас они подрывают вашу энергию, вносят путаницу в ваши мысли, уменьшают ваш творческий потенциал и останавливают движение вперед, потом они просто разбивают вам сердце – в прямом смысле слова. Программа физических упражнений позволит вам высвободить зажатую энергию и избавиться от фрустраций. Хорошая диета позволит вам обеспечить достаточное количество калорий, чтобы вы могли справиться со стрессами без потерь для себя.
10. Для вашего бизнеса самое важное – это клиент. Забота о клиенте не сводится к улыбке сотрудников из отдела обслуживания. Эта забота должна проникать в дизайн вашего товара, в работу всех служб вашей компании, она не прекращается ни на минуту.
11. Вы будете учиться на своих ошибках только в том случае, если вы будете признавать свою ответственность за все происходящее. Исправьте свои ошибки. Потом забудьте ошибку и запомните урок.
12. Наверху пирамиды успеха находится энергия. Дар видения питает вас и дает вам энергию. Развивайте свой дар видения, ибо он определяет ваши действия.

Вопрос 4. Конкуренция

Стихией бизнеса является рыночная конкуренция. В условиях конкуренции бизнес постоянно предпринимает усилия по снижению затрат на производство и совершенствованию качества продукции.

Конкуренты в современных условиях стали более агрессивными. Они появляются в самых непредвиденных местах и непредсказуемых направлениях.

Успех при конкуренции определяется тремя переменными:

- человеческий фактор;

- финансовая политика;
- техника и технология.

Межфирменная конкуренция существует в 2-х формах: идеальной и ограниченной.

Идеальная конкуренция, как пишут в британских учебниках по прикладной экономике, должна удовлетворять следующим условиям:

- 1) на рынке действует множество покупателей и продавцов, и ни одна отдельная группа из тех или других не может влиять на рыночную ситуацию;
- 2) для продажи предлагаются одинаковые товары и услуги;
- 3) все участники рыночных отношений имеют о рынке одинаковую информацию;
- 4) покупатели и продавцы могут свободно выходить на рынок и покидать его.

Названные позиции идеальной конкуренции составляют один из полюсов процесса "купли-продажи". Другим его полюсом является монополия или отсутствие конкуренции. Все, что лежит между ними, представляет собой ограниченную конкуренцию. Так что основное поле деятельности современного бизнеса – это далеко не идеальная территория, поэтому очень важна этическая подготовка бизнесмена.

Тема. **НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Вопрос 1. Организация управления в американских, западноевропейских и японских фирмах

Структура управления крупными промышленными фирмами формируется под влиянием различных факторов. С одной стороны, это требования, выдвигаемые ростом масштабов производства, усилением его диверсификации и усложнением выпускаемой продукции. С другой стороны – это различия в исторических особенностях формирования и развития конкретных фирм; различие в законодательстве, регулирующем хозяйственную деятельность фирм; связь фирм с военно-промышленным комплексом и др.

Американцы – родоначальники профессионального менеджмента, создали сотни школ бизнеса. В Америке работают десятки тысяч фирм, осуществляющих консультационную деятельность, большое внимание уделяется научным исследованиям в области менеджмента.

В Японии же до настоящего момента идея подготовки профессиональных менеджеров не является популярной, о чем свидетельствует весьма небольшое число школ бизнеса.

Следует заметить также, что американский стиль управления существенно отличается от японского. Так, в американских компаниях ответственность каждого работника четко определена, в то время, как в японских компаниях предусматривается коллективная ответственность за выработку, принятие и исполнение решений. Особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают совершенствованию стиля и методов управления. При подготовке руководителей в Японии делают ставку на опыт. Именно поэтому в Японии отработаны технологии приобретения опыта. С целью накопления опыта происходит перемещение руководителей через множество должностей в разных подразделениях фирм, осуществляемое периодически.

В европейских странах наблюдается промежуточный подход по отношению к американской и японской управленческим культурам. Для многих стран именно японская, а не американская система организации управления стала эталоном. Японских рабочих отличает высокий уровень образования, технологический опыт и стабильность. Япония создает уникальную, базирующуюся на передовых технологиях инфраструктуру, которая является ли-

дером в области качества продукции, а по темпам роста производительности труда обогнала все другие страны.

Примечательно, что японцы переносят свой стиль управления и на дочерние компании зарубежных транс национальных корпораций, базирующихся в Японии. Так, находящиеся в Японии дочерние компании американских корпораций "ИБМ", "Ксерокс" используют японский стиль и опыт управления, контроль качества продукции. Это обеспечивается тем, что японские специалисты по управлению свободно владеют английским языком. Численность американских представителей в совете директоров незначительна, что обусловлено трудностями овладения японским языком.

Вопрос 2. Проблемы менеджмента в условиях переходной экономики России

В период рыночных реформ у руководителей российских предприятий ощутилась острая нехватка знаний, необходимых для эффективного управления в условиях рынка. Только 7% руководителей на старте экономических реформ имели экономическое образование. Большинство приватизированных предприятий так и не обрели эффективных собственников. В результате общественных перемен новые формы и методы управления не возникли сами собой, а переподготовке работающих управленцев в России уделяется пока еще мало внимания, также немногие еще научились самостоятельно обновлять багаж знаний.

Однако, и в России сегодня немало точек экономического роста и деловой активности работников управления. Они есть и в материальном производстве и в сфере производства услуг.

Менеджмент в России "приспосабливается" к особенностям жизни населения, его менталитету, географическим и природно-климатическим особенностям, к условиям каждой конкретной организации.

Необходимость радикальных преобразований в управлении вызвана тем, что административно-командная система, идеология, лежащая в ее основе, пришли в очевидное противоречие с требованиями развития производительных сил и обеспечения прав человека. Рынок, как продукт правового государства, должен стать главным "инструментом управления". Теперь уже товарно-денежные отношения будут приобретать "всеобщий характер" и об-

щество будет ограничивать этот процесс в духовных сферах: образовании, культуре, науке, здравоохранении.

Иерархия не отомрет и не разрушится – это было бы бедствием, она отойдет на второй план, в секторы экономики, требующие наибольшего контроля, а главное, переместится ниже, на уровень конкретных организаций, где ее полезная роль сохранится еще долго. Сами организации будут адаптироваться к внешней среде, бюрократические системы управления будут сменяться органическими, гибкими.

Параллельно должен произойти колоссальный культурный сдвиг в нашем экономическом, управленческом мышлении, в психологии. Необходимо повернуть сознание руководителя, производителя к потребителю.

Игнорирование культуры как "управленческого инструмента", невнимание к ней – это, в новых условиях, путь к краху. Без этого "организационного цемента", способного выдержать более высокие напряжения и нагрузки, нового здания не построишь.

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Более 70% времени деловой человек тратит на общение. От искусства делового общения зависит результативность переговоров, морально-психологический климат в коллективе.

При всем многообразии форм делового общения основным элементом его является **разговор (беседа)**.

Каждый работник участвует в следующих беседах:

- прием на работу;
- получение задания;
- отчет о проделанной работе;
- критика за упущения;
- беседа при увольнении.

Кроме того, деловым людям приходится:

- вести переговоры;
- участвовать в совещаниях.

Всякий человек знает, что если беседа "проиграна", то проводить повторный разговор на эту тему (особенно с вышестоящим руководителем) – дело очень трудное. У собеседника уже сложилось свое мнение, которое он меняет с трудом. Так жить легче. Это защита нервной системы от перегрузок.

Отсюда следует два вывода:

1. Необходимо готовиться к беседе.
2. Особенно тщательной подготовки требуют беседы, целью которых является изменить мнение Вашего собеседника.

Чтобы получить наибольшие шансы на успех в беседе, необходимо помнить десять правил подготовки и проведения делового разговора.

1. *Сформулируйте конкретные цели.*
2. *Составьте план беседы.* (Помните, что "самые бледные чернила ярче самой хорошей памяти").

Записывая тезисы беседы, мы

- оттачиваем формулировки;
- выстраиваем очередность аргументов в более убедительную последовательность;
- подбираем необходимые документы, материалы;

- определяем состав участников (для управляемости беседы следует стремиться к min числу участников).
3. *Время для беседы должно быть удобным для Вас и Вашего собеседника и достаточным для разговора (пример, разговор с работницей за 20 мин. до окончания смены).*
 4. *Выберите подходящее место (чтобы не мешали посетители и телефонные звонки).*

Общение может быть **официальным** (Вы – за столом), **полуофициальным** (Вы и посетитель – за приставным столом или за столом для заседаний), **неофициальным** (в креслах у журнального столика).

Зоной общения может быть и рабочее место подчиненного (для разговора по душам).

5. *Задачи первой части разговора привлечь внимание и добиться атмосферы взаимного доверия. (Чтобы добиться внимания, начинайте разговор с темы, интересующей собеседника).*

Чтобы добиться доверия – это соблюсти пунктуальность и создать доброжелательную атмосферу беседы словами "рад Вас видеть", сделать комплемент.

6. *Подчиняйте свою тактику целям.*

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на "открытые" и "закрытые".

Открытым называется вопрос, когда нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать.

Закрытые вопросы – это те, на которые необходимо ответить "да – нет".

ПРИМЕР.

Руководитель: *"Вы были на совещании по вопросы о ..."*

Подчиненный: *"Да, был".*

Руководитель: *"Вы, конечно, обратили внимание на пункт четвертый решения?"*

Подчиненный: *"Да, а что?"*

Руководитель: *"Этот пункт прямо адресуется Вам: нужно сделать..."* (дается поручение и определяется срок).

Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа сужается число степеней свободы отвечающего.

7. Старайтесь, чтобы говорил в основном, собеседник.

Из двух беседующих людей психологическое преимущество имеет тот, кто задает вопросы, а не тот, кто много говорит.

8. Будьте на высоте положения.

Прежде чем критиковать подчиненного, выслушивайте объяснения, сохраняйте ровный тон, найдите, за что похвалит, потом критикуйте (тогда у подчиненного не будет оснований сетовать на несправедливое к себе отношение).

9. Фиксируйте полученную информацию (по ходу разговора делайте пометки, а по окончании – краткую запись (цифры, факты, фамилии, телефоны).

10. Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Человек лучше запоминает то, что услышал вначале беседы, а делает то, что услышал в конце. Поэтому, если Вы решите в конце беседы дружески поболтать о чем-то, Вы снизите эффект Ваших предшествующих усилий.

БЕСЕДА ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Многие конфликты на производстве закладываются при первой беседе руководителя с претендентом на должность. Причинами могут служить три типичные ошибки:

1. Идеализируйте условия, в которых предстоит работать новому работнику (столкнувшись с реальностью, новичок может считать себя обманутым).
2. Будущему работнику обещаются какие-либо блага.
3. Неоказание помощи в плане адаптации.

ПОРУЧЕНИЕ ЗАДАНИЯ

От того, насколько четко и понятно будет сформулировано поручение, зависит и качество исполнения.

Нельзя

- ❖ давать поручения впопыхах;
- ❖ передавать поручение через третьих лиц;
- ❖ поручать первому попавшему под руку;
- ❖ давать непродуманные поручения.

Необходимо:

- ❖ сочетать устную информацию с письменной;
- ❖ тактично проконтролировать правильно ли подчиненный понял задание;
- ❖ письменно фиксировать сроки, ответственных исполнителей, форму исполнения работы и отчета о ней;
- ❖ получив задание, проверить себя вопросом к руководителю "Если я правильно понял, я должен сделать ..."

КРИТИКА ЗА ПЛОХУЮ РАБОТУ

Критика больно ранит самолюбие критикуемого, при этом человек может быть настолько выбит из колеи, что становится неработоспособным.

Чтобы избежать отрицательных моментов, необходимо выполнять следующие правила:

1. Выслушайте объяснения.
2. Сохраняйте ровный тон.
3. Прежде чем критиковать найдите, за что похвалить.
(Эти три правила мы уже обсуждали. Дополним их еще некоторыми).
4. Критикуйте поступки, а не человека (Каждый может согласиться, что он ошибся, если факты налицо, но никто не согласится с тем, что он плохой человек).
5. Не ищите "козла отпущения".
6. Ищите вместе решение, а не обвиняйте (помогите подчиненному "сохранить лицо").
7. Не критикуйте при свидетелях (хвалить лучше при свидетелях).
8. Помните: ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции.

БЕСЕДА ПРИ УВОЛЬНЕНИИ

Если скрывается истинная причина увольнения, ее необходимо выяснить, т.к. она является отражением действительного положения дел в коллективе.

Целью разговора при увольнении является выяснение 2-х вопросов:

1. Какова истинная причина его ухода.
2. Как он оценивает покидаемую им работу (т.к. увольняющийся сотрудник уже зависит от руководителя, он может открыто оценить отношения в коллективе, проблемы, претензии к руководству).

Наиболее благоприятное время для беседы с увольняющимся – утро последнего дня работы: все формальности закончены, расчет произведен, осталось только получить трудовую книжку.

Если разговор состоится – появится объективная информация для эффективного управления.

КАК ПРЕКРАТИТЬ РАЗГОВОР, НЕ ОБИДЕВ СОБЕСЕДНИКА

Имеется несколько приемов достижения этой цели:

1. Поблагодарите собеседника (за содержательную беседу, за открытость, за то, что нашел время зайти и т.п.). Большинство понимает этот намек.

2. Кратко объясните, как собираетесь поступить, и сделайте движение, показывающее, что собираетесь сделать это немедленно (пойти, позвонить, подписать).

3. Предложите собеседнику срочно сделать что-то, объяснив, почему лучше это сделать безотлагательно (связав это с чьей-либо командировкой, совещанием и т.п.).

4. Встаньте, пожмите собеседнику руку, попрощайтесь с ним.

5. Проводите посетителя до двери.

6. Разработайте с секретарем соглашение о "спасении" от назойливых посетителей.

Чтобы ускорить завершение разговора по телефону, годятся первые три приема, а можно сказать, что у Вас начинается совещание.