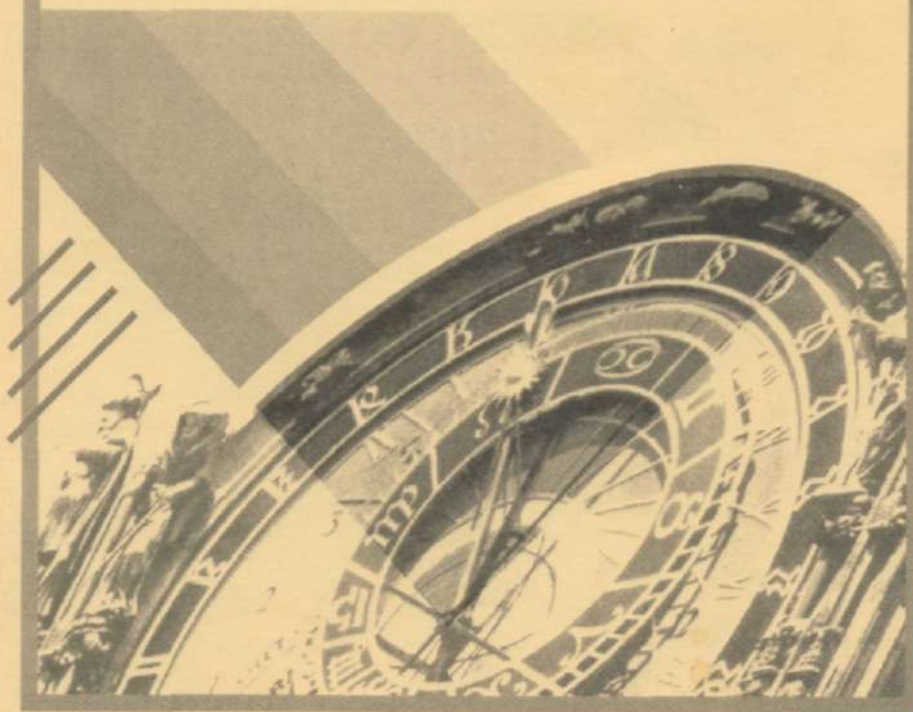


Н.В. КОМАРОВА

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА**

Курс лекций



УДК 65.0
ББК 65-290-2
К63

Комарова Н.В.

Теоретические основы менеджмента: Конспект лекций / Н.В. Комарова. - М.: Доброе слово, 2005. - 64 с.

ISBN 5-89796-139-5

В учебном пособии рассмотрены вопросы теории менеджмента, базовая терминология и методы и модели эффективного менеджмента. Представлена методология анализа внешней и внутренней среды предприятия, формирования механизма эффективного управления, рассмотрены социально-психологические аспекты менеджмента, проведено сравнение наиболее эффективных американской и японской моделей менеджмента.

Предназначено для студентов и преподавателей высших учебных заведений экономических специальностей, а также для подготовки к вступительным экзаменам в магистратуру и аспирантуру.

© Н.В. Комарова
© Доброе слово, 2005

Серия «Современное бизнес-образование»

*МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ
(Государственный технический университет)*

Н.В. КОМАРОВА

**Теоретические основы
менеджмента**

Конспект лекций

МОСКВА
«ДОБРОЕ СЛОВО»
2005

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1, Введение в менеджмент.....	4
1.1. Базовые понятия менеджмента.....	4
1.2. Уровни управления организацией.....	5
1.3. Виды менеджмента.....	6
Тема 2. Эволюция менеджмента.....	8
2.1. Школы и системы управления.....	8
2.2. Концепции менеджмента.....	12
Тема 3. Механизм управления.....	14
3.1. Принципы управления.....	15
3.2. Цели управления.....	17
3.3. Методы и стили управления.....	19
Тема 4. Внутренняя среда организации.....	25
4.1. Анализ срезов внутренней среды.....	25
4.2. Анализ внутренних ситуационных переменных.....	27
4.3. Цели и стратегический потенциал организации.....	27
4.4. Оргструктура и функциональный потенциал организации.....	30
4.5. Технология.....	32
4.6. Организационная культура.....	35
Тема 5. Поведение людей в организации и теория мотивации.....	37
5.1. Содержательные теории мотивации.....	38
5.2. Процессуальные теории мотивации.....	40
5.3. Разработка системы мотивации.....	42
Тема 6. Внешняя среда организации.....	46
6.1. Факторы среды прямого воздействия.....	47
6.2. Факторы среды косвенного воздействия.....	50
6.3. Общие характеристики факторов внешней среды.....	54
Тема 7. Сравнительный менеджмент.....	56
7.1. Сравнение американской и японской моделей менеджмента.....	56
7.2. Японская система принятия решений.....	59
Предметный указатель.....	61
Литература.....	63

Введение

Тема 1. Введение в менеджмент

1.1. Базовые понятия менеджмента

С развитием рыночной экономики в нашей стране термины «менеджмент», «менеджер», быстро и прочно вошли в нашу жизнь, в наш словарный обиход. В узком смысле менеджмент — это искусство добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. В более широком значении менеджмент — это, с одной стороны, деятельность, направленная на планирование, организацию и эффективное использование материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов; а с другой стороны — совокупность принципов, методов и форм управления, используемых с целью повышения эффективности работы организации и увеличения прибыли.

Иногда в отечественной литературе предлагается заменить иностранное слово — менеджмент русским словом — управление.

Правомерно ли это делать? Полностью ли идентичны эти понятия?

Термин «управление» имеет более широкий смысл по сравнению с термином менеджментом. Управление — это воздействие управляющей системы (субъекта, управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. Кроме того, у американцев менеджмент это управление конкретными людьми в конкретной организации. Когда они говорят об обезличенном управлении, то обычно используют понятие администрирование. Кроме того, менеджер — это не просто экономист или инженер, занимающийся управлением, а профессиональный управляющий.

В культуре развитых капиталистических стран понятие менеджмент граничит с понятием бизнеса. Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Бизнесмен — это владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего прибыль. Это может быть единоличный хозяин, в подчинении которого никто не находится, или человек, не являющийся членом организации, в которую он вложил деньги. Менеджер всегда занимает постоянную должность в организации, в его подчинении находятся люди.

Предпринимательство является частным случаем бизнеса. Это понятие было введено в середине 18-го века французским экономистом Рихардом Кантеллоном.

Предприниматель — это человек, берущий на себя ответственность за риск в бизнесе, рискующий своим капиталом, вкладывая деньги в новое дело, в продвижение нового товара или услуги на рынок. Все предприниматели, участвуя в формировании целей при создании организации, выполняют функцию менеджеров. Однако не всегда эффек-

тивный предприниматель является и успешным менеджером. По данным зарубежной печати много новых предприятий разоряется не потому, что в основе их лежала неправильная идея, а из-за плохого управления. Поэтому часто предприниматель приглашает результативного менеджера.

Разница между предпринимателем и менеджером будет очень велика, если менеджер тяготеет к так называемому приростному или бюрократическому поведению, и уменьшается, если он исповедует предпринимательский стиль поведения. Термин «приростное», или «предпринимательское поведение» требует пояснений. Под приростным поведением понимается образ действий, направленный на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее отношении с окружением. Примеры такого приростного поведения демонстрируют руководители некоторых предприятий. Несмотря на то, что ситуация изменилась, в части финансирования и сбыта продукции, они продолжают руководить по-старому, боясь вносить изменения в стили и методы своего управления,

Предпринимательское поведение, наоборот, является образом действий, предполагающим не только гибкое реагирование на изменения ситуации как внутри, так и вовне организации, но также означает предвидение будущих возможностей и опасностей, поиск максимального количества альтернативных путей определяемых ситуацией и выбор лучшей из альтернатив.

Менеджер — профессиональный управляющий, специалист по управлению, реализующий одну или систему функций управления конкретной организации.

Организация — целенаправленная система, которая является частью одной или более целенаправленных систем, и части которой- люди имеют собственные цели.

1.2. Уровни управления организацией

- высший или институционный уровень управления;
- средний или управленческий уровень управления;
- низовой или операционный уровень управления

На высшем уровне формируются цели и политика предприятия, принимаются решения по стратегическим вопросам, таким, как освоение новых рынков, взаимоотношения с конкурентами, адаптация организации к различного рода переменам во внешней среде.

Работа высших руководителей оценивается как эффективная только при стабильном положении фирмы, высоких прибылях, расширении рынка сбыта, развитии самой фирмы. В последнее время критерии оценки сместились от высокой прибыльности к высоким темпам развития фирмы.

Организация во многом зависит от руководителей высшего звена. Если высшее руководство фирмы КСА решает перевести фирму на выпуск компьютеров до того, как компания будет в состоянии бороться с IBM, то руководители среднего и низового звена мало, что могут сде-

лать, чтобы препятствовать крупному провалу. Сильный руководитель высшего звена накладывает отпечаток своей личности на весь облик компании. Тому есть много примеров: так, Рей Крюк купил компанию Макдональд накануне ее распада, ввел индустриальную основу приготовления гамбургеров, что произвело настоящую революцию в бизнесе быстрого обслуживания в сфере общественного питания и привело к расцвету компании.

Руководители среднего звена — управленческий уровень — в основном заняты управлением и координацией внутри организации. В основном они являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Типичные названия должностей на данном уровне — заведующий отделом, начальник бюро, начальник участка, директор филиала и т.д. Руководители среднего звена как социальная группа испытывают особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера на производстве. Так, внедрение персональных компьютеров, ликвидировало некоторые их функции и изменило другие, дав возможность руководителям высшего звена получать информацию непосредственно за своим рабочим столом прямо из первоисточника, вместо того, чтобы подвергать ее фильтрации на уровне руководителя среднего звена.

Руководители низового звена — технический уровень, находящийся непосредственно над рабочим или другими работниками неуправленческого звена. Большая часть руководителей — это руководители низового уровня. Они организуют и контролируют работу на вверенном им участке. Исследования показывают, что работа руководителей низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие. Более половины рабочего времени проводят в общении, большую часть времени с подчиненными. Типичными названиями должности на данном уровне являются: мастер, мастер смены, руководитель группы, бригадир, ведущие конструкторы по темам.

1.3. Виды менеджмента

Виды **менеджмента** — специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент.

Общий, или генеральный менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (профит-центров):

Функциональный или специальный менеджмент: заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев, например управление инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т.п. Например: инновационный ме-

неджмент, производственный менеджмент, менеджмент качества, финансовый менеджмент, экологический менеджмент и т.д.

В любой организации общий и функциональный менеджмент (генерал-исты и специалисты) существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их соотношение и сочетание определяют преобладающий тип формальной структуры организации.

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной Нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Сравнительные характеристики стратегического и оперативного менеджмента

Таблица 1.1

Сравнительные характеристики стратегического и оперативного менеджмента.

Признаки	Виды менеджмента	
	Стратегический	Оперативный
1. Уровни иерархии	Преимущественно высший уровень	Все уровни менеджмента с особым акцентом на средний
2. Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
3. Вид проблем	Не структурированные	структурированные
4. Горизонт времени	Акцент на долгосрочный, частично кратко- и среднесрочный	Акцент на краткосрочный
5. Потребности в информации	Преимущественно внешняя	В основном внутренняя
8. Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка

Тема 2. Эволюция менеджмента

2.1. Школы и системы управления

Как самостоятельная научная дисциплина менеджмент стал развиваться, начиная с последней четверти 19-го века. Одной из первых была школа научного управления. Создатели этой школы полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного их выполнения. Она занималась вопросами целенаправленного отбора работников, их обучения и материального стимулирования. Последователи Тейлора Френк и Лилиан Гилберты изучали, какие движения выполняются при определённых операциях, анализировали их с целью устранить лишние и непродуктивные.

Вклад школы научного управления в теорию менеджмента:

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.
2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.
4. Систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности труда.
5. Отделение планирования от самой работы.

Следующая научная школа возникла в ответ на рост крупных организаций. Примером является организация Форда, выполнявшая всю работу по производству автомобилей, начиная с выплавки металла и кончая сборкой автомобилей. Или корпорация швейных машин «Зингер», не только самостоятельно производившая все детали швейных машин, но и имевшая деланки леса для заготовки древесины, необходимой при изготовлении корпуса машин. Выработкой механизма управления такими гигантами занималась классическая (административная) школа. Представители школы: француз Анри Файоль, англичанин Линдалл Урвик, американец Джеймс Д. Мунти и др. В России она активно развивалась в 20-30-е годы 20-го столетия — Гинзбург А.М., Витке Н.А., Бердянский И.М.).

Вклад классической школы в теорию менеджмента:

1. Развитие принципов и функций управления.
2. Создание механизма управления организацией.
3. Систематизирован подход к управлению всей организацией.

В то время, названное эпохой массового производства, рынок еще не был насыщен, все, что производилось, имело спрос. Хорошо охарактеризовал ее Г. Форд — «Какого бы цвета автомобиль не требовался моему потенциальному покупателю, он всегда купит мой Форд черного цвета». Таким образом, организация рассматривалась как закрытая система, ее цели и задачи считались заданными и достаточно стабильными в течение длительного времени. Полагалось, что, для достижения успеха

в управлении нет необходимости в глубоком изучении конкретных областей хозяйства, так как общие принципы менеджмента якобы в равной мере применимы в любой отрасли. Существовало убеждение, что успех хозяйственной деятельности определяется прежде всего внутренней рациональной организацией, снижением издержек, выявлением внутренних производственных резервов. Такая система управления называлась управлением на основе контроля. При таком управлении реакция организации на изменения появляется после свершения события. «После того как украли лошадь, закрыли дверь конюшни».

Система управления на основе контроля — тип управления, характеризующийся четкостью и жесткостью функций, правил, команд и контролем за ходом процесса, при котором реакция организации на изменения появляется после свершения события.

Постепенно рынок насыщался, эпоха массового производства сменилась эпохой массового сбыта. Организация стала в большей степени зависеть от внешней среды, т.е. от спроса на ее товар. В обиход управления предприятием стал входить термин **маркетинг**, т.е. такая организация управления, когда на процесс принятия решений влияют не возможности производства, а требования рынка. Методы и формы менеджмента на этих фазах становятся все более связанными с проблематикой продвижения товара на рынок. Усиливается стратегическая ориентация менеджмента. Перед фирмой встает задача не только предвидеть новые рынки для своих уже существующих товаров, но и создавать новые или принципиально новые товары, проектируемые на основе прогноза будущих потребностей покупателей. В конкурентной борьбе выигрывает тот, кто раньше других отреагирует на изменение потребностей рынка.

Внешняя среда начала вносить свои коррективы, а деятельность предприятия, но будущее еще можно было предсказать, используя прошлые закономерности в спросе и сбыте товара. Использовалась **система управления на основе экстраполяции**, т.е. тип управления, основанный на аппроксимационном характере принятия решений и предположений о том, что будущее может быть предсказано путем анализа сложившейся в прошлом тенденции развития предприятия. **Долгосрочное планирование**, как функция такого типа управления, определяет план на будущее, используя прошлый опыт, т.е. прошлые закономерности, показатели и структурные характеристики организации переносятся на будущее.

В это время появилась **неоклассическая школа или школа человеческих отношений**. М. Фоллетт (Англия), и Э. Мейо (США) выступали против концепции «экономического человека» Тейлора считая, что кроме материальных потребностей, существенное значение имеют ещё, потребности в общении, нормальных отношении с начальником, участия в управлении. Продолжала эти идеи **поведенческая школа**. Представители Маслоу, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Герцберг сосредоточили внимание на повышении эффективности использования человеческих ресурсов организации, применяли науку о человеческом поведении к управлению

и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, выделил два основных подхода к воздействию на поведение людей и назвал их « теория Х» и « теория У».

Теория Х — это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории, люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставлять работать для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности.

Теория У основана на демократическом стиле: делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений, коллегиальное решение проблем и признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий! Демократический руководитель считает, что работа для человека — естественное состояние и потребность, внешний контроль — не главное и не единственное средство воздействия для достижения целей организации; человек может осуществлять самоконтроль, самоуправление, стремится к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности, — это основа типа управления У.

Личности, психологический тип поведения которой определен как Х, необходим авторитарный стиль управления, и наоборот, поведение по типу У требует более демократического управленческого воздействия. Участие, или вовлечение, работников (**партиципативность**) рассматривается также как один из факторов роста результативности, мотивации труда и производительности.

В 1981 г. Оучи предложил еще один подход — теорию 2, которая использует особенности японского стиля управления. Подход к управлению по теории 2 предполагает, что партиципативность является основой роста производительности. Для нее характерна философия «доверие, такт и близость». Теория 2 рассматривает не только структуру организаций, но и философские подходы, стиль управления. В этом смысле теория 2 — более зрелый и развитый вариант теорий У;

Следующий этап в развитии управления связан с 60-70-ми годами, когда во внешней среде начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился — постиндустриальная эпоха. Теперь управлять текущей деятельностью и планировать будущую необходимо было, основываясь на том, что в будущем будет пользоваться спросом, какие появятся конкуренты, какой шаг сделает технология. Появилась необходимость изменить принципы, лежащие в основе долгосрочного планирования, идти от будущего к настоящему. Таким образом, растущая непредсказуемость внешней среды способствовала трансформации долгосрочного планирования в стратегическое.

Стратегическое планирование (система управление на основе предвидения изменений) — тип управления, основанный на принятии решений, учитывающих возможности, открывающиеся перед организа-

цией в будущем, и направленный на выработку соответствующих стратегий развития организации, как ответной реакции на эти изменения.

Теперь от внешнего руководства требовалось искусство владения ситуационным подходом в планировании, т. е. принятием решений, исходя из конкретной ситуации как внутри, так и вне организации. Ранее мы определили этот стиль как предпринимательский стиль поведения..

Среднее и низовое руководство должно было претворять эти стратегии в жизнь, т. е. для них было достаточно природного поведения. Появившаяся в это время **школа количественного управления**, связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники. Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами, количественными значениями, что позволило существенно повысить эффективность управленческих решений. Вклад внесли: Немчинов, Новожилов, Канторович, Федоренко, Шаталин.

В 90-е годы как за рубежом, так и у нас в стране внешняя среда для некоторых отраслей промышленности стала меняться очень быстро, многие важные задачи возникали так стремительно, что их невозможно было предугадать и планировать. Поэтому среднее и низшее руководство, приводя в жизнь стратегии, должны были видоизменять их, исходя из существующей ситуации, т. е. тоже должны были овладевать предпринимательским стилем или использовать ситуационный подход в управлении. Такое управление получило название стратегического управления.

Стратегическое управление (система управление в условиях неопределенностей) — комплексное управление организацией на основе гибких экстренных решений, направленных на достижение долгосрочных стратегий и обеспечение будущей жизнеспособности организации в условиях неопределенности и высокой подвижности среды предпринимательской деятельности.

Три наиболее интересные тенденции управленческой мысли в настоящее время:

1. Возврат к прошлому, осознание значения материальной и технологической базы современного производства, производительности труда.
2. Усиление внимания к демократизации управления- участию рядовых работников в управлении и распределении прибылей, в собственности.
3. Усиление международного характера управления, постиндустриальные страны переходят к открытой экономике, резкое повышение роли международной конкуренции, международной кооперации, развитие транснациональных корпораций.

2.2. Концепции менеджмента

Параллельно со школами можно выделить 3 основополагающих концептуальных подхода: процессуальный, системный, ситуационный

Процессуальный подход рассматривает управление как процесс взаимосвязанных функций, связанных последовательно и параллельно.

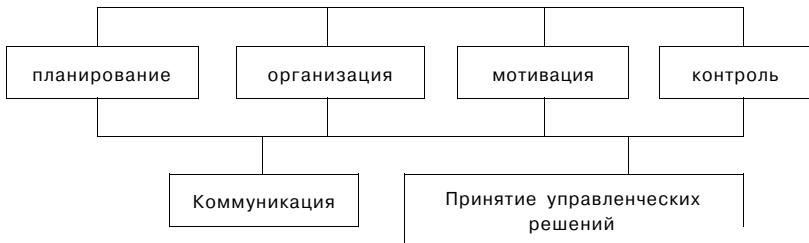


Рис. 2.1. Процессуальный подход

Коммуникация — обмен информацией как внутри, так и во вне организации, на основе которого руководитель получает данные для принятия необходимых управленческих решений и доводит принятые решения до сведения сотрудников организации, рассчитывая на их понимание.

Управленческое решение — акт целенаправленного воздействия системы управления организации на её структурные подразделения, основанный на анализе производственной ситуации, определении целей действия и содержащий программы достижения целей.

Системный подход формирует основные принципы и законы, по которым протекают процессы в организации. Берталанфи в 1968 г. разработал общую теорию системы. Богданов в разработанной им всеобщей организационной науке сформулировал общие принципы и законы, по которым протекают процессы в организации. Центральное место в системном подходе занимает понятие системы. **Система** — это совокупность из двух и более элементов, удовлетворяющая трём условиям:

1. Поведение каждого элемента влияет на поведение целого.
2. Поведение элементов и их воздействие на целое взаимозависимы.
3. Система является подсистемой одной или более подсистем и зависит от их функционирования.

Системный подход — это методология комплексного анализа, исходящая из принципа взаимосвязи и взаимообусловленности явлений, и предполагающая рассмотрение изучаемой проблемы или объекта не только как самостоятельной системы, **но и** как части некоторой большой системы. Системный подход требует анализа максимально возможного числа связей для последующего их ранжирования по степени важности, выбора существенных факторов и их оценки.

Системный подход можно интерпретировать как сочетание комплексного анализа, системного моделирования и системного управления.

Процесс управления предприятием может быть представлен в виде следующих моделей:

Кибернетическая модель (рис. 2.2) позволяет разделить описание процесса управления на объект и субъект управления. Представляет управление, в качестве кибернетической самообучающейся системы, производящей сравнение того, что получилось на выходе с тем, что было запланировано на входе и корректирующей объект управления и управляющие воздействия в соответствии с изменениями внешней среды.



Рис. 2.2. Кибернетическая модель процесса управления

Каноническая модель (рис. 2.3) ориентирована на внешнюю среду. С помощью этой модели исследуются связи процессов, происходящих в организации с внешней средой через входы и выходы объекта управления.

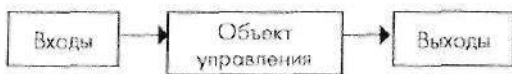


Рис. 2.3. Каноническая модель процесса управления

Иерархическая модель может определять организационную структуру управления (рис. 2.4) или декомпозицию цели организации в цели её структурных подразделений.

Функциональный
руководитель

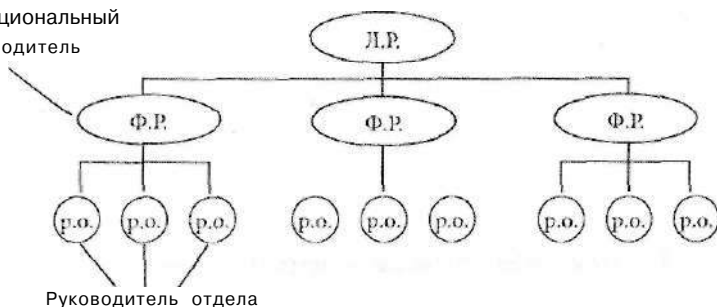


Рис. 2.4. Иерархическая модель процесса управления

Сетевая модель (рис. 2.5) позволяет представить события процесса производства и связи между ними. Элементами сети являются работы (исследовательские, экспериментальные, конструкторские, производственные, финансовые, сбытовые, транспортные, управленческие и др.), изображаемые в виде стрелок. Их конечные результаты (события) изображены в виде узлов сети, пронумерованные от начального события до конечного. Сетевая модель позволяет оптимизировать стоимостные, временные и технические характеристики процесса.

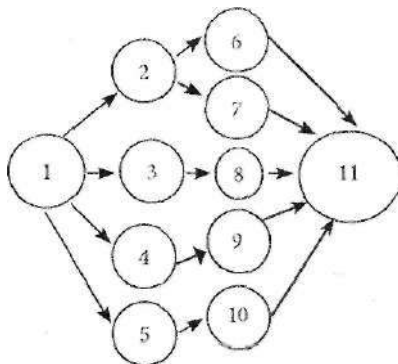


Рис. 2.5. Сетевая модель процесса управления

Ситуационный подход — пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Центральный момент — **ситуация** — конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Ситуация характеризуется **ситуационными переменными**.

Методология ситуационного подхода может быть сведена к четырём шагам:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами проф. управления, школами, подходами.
2. Должен понимать достоинства и недостатки каждого метода.
3. Должен правильно оценивать ситуацию, выделять ситуационные переменные.
4. Должен увязать конкретные приёмы с конкретными ситуациями.

Тема 3. Механизм управления

Механизм управления организацией (рис. 2,1) состоит из принципов управления, т.е. набора правил, по которым осуществляется управление; целей управления, т.е. направлений деятельности; методов управления, или способов достижения целей, и функций управления, определяющих виды управленческой деятельности.

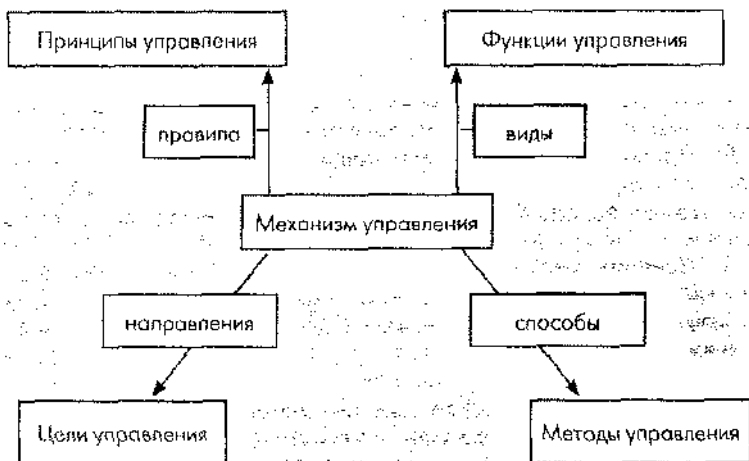


Рис. 3.1. Механизм управления

Рассмотрим каждую из составляющих механизма управления отдельно.

3.1. Принципы управлений

К общим принципам управления относятся:

1. Принцип эффективности, определяющий получение прибыли в качестве основной внутренней цели организации.

2. Принцип социальной ответственности — свидетельствует, что получение прибыли является внутренним делом организации, существует цель более высокого порядка — выживание организации в долгосрочном периоде. Долговременное выживание зависит не только от прибыльности; она включает возможности удовлетворения насущных потребностей общества, справедливое отношение к работникам, безопасность, качество продукции и услуг, культуру и этику.

3. Принцип ориентации на потребителя или маркетинг — показывает, что производить нужно только то, что можно продать, а не наоборот.

4. Принцип системности — включает в совокупность все звенья управления как единого целого с учетом его структуры, взаимоотношений, взаимодействий составных частей, выявления роли и места каждого в процессе управления.

К частным принципам управления относятся:

1. Принцип сочетания единоначалия и коллективности.

2. Принцип необходимого разнообразия управляющей системы, т.е. управляющая система (субъект управления) должна быть не менее сложной, разнообразной, чем объект управления.

3. Принцип иерархичности, т.е., если центр не в состоянии переработать всю информацию, поступающую с объекта управления, то создаются промежуточные центры.

4. Принцип внешнего дополнения управляющей системы, когда неполнота знаний о поведении субъекта управления компенсируется использованием вероятностных моделей, оценкой экспертов и т.д.

5. Принцип регламентации и инициативы ~ сочетание чётко установленного порядка, стереотипных решений и использования интеллектуального потенциала персонала для поиска нестандартных творческих решений.

6. Принцип стабильности и гибкости — сочетание преимуществ устойчивых, хорошо отлаженных, повторяющихся процессов управления с возможностью их гибкой перестройки для адаптации к изменяющимся условиям функционирования объекта управления. Эффективной формой реализации этого принципа является создание временных коллективов для решения задач по комплексным целевым программам в сочетании с постоянными структурными подразделениями системы управления.

7. Принцип рациональности — минимизация уровней и звеньев управления, что обеспечивает упрощение структуры, сокращает объем требуемой документации, делает более эффективным взаимодействие структурных подразделений, то есть обеспечивает переход к иерархическим плоским структурам, состоящим из организационно и экономически обособленных звеньев на одном уровне.

8. Принципы специализации и универсализации обеспечивают сочетание преимуществ этих направлений в целях оптимизации границ деятельности каждого звена управления.

9. Принцип автоматизации процесса управления способствует достижению органической связи между организацией и техникой управления на основе комплексного централизованного обеспечения всех подразделений предприятия необходимой информацией и средствами ее использования на местах для принятия решения. Этот принцип обеспечивает реальное сокращение численности работников и упрощение системы управления.

Кроме указанных, большое значение имеют принципы централизации и децентрализации управления; интеграции целевого, отраслевого и регионального управления; сочетания прав и ответственности; единства распоряжения.

Организация может разработать свои принципы управления, которыми будет руководствоваться в работе. Такие принципы являются основой деятельности фирмы и редко корректируются.

Рассмотрим их на примере фирмы «IBM». Вот что записано в памятке руководителю по этому вопросу: «Деятельность организации, как и человека, должна строиться на базе обоснованных принципов, если организация стремится противостоять конкуренции и преуспеть в этой борьбе. Каждый руководитель должен руководствоваться этими принципами при принятии решения и проведении любых мероприятий».

Вот содержание основных принципов, которыми руководствуется компания на протяжении всей своей деятельности:

1. Уважение к человеку, его правам и достоинству является основополагающим принципом в деятельности компании. Руководствуясь этим принципом, «IBM»:

— помогает своим сотрудникам развивать творческие способности и использовать их наиболее эффективным образом;

— оплачивать труд сотрудников и обеспечивать их служебное продвижение в зависимости от их вклада в общее дело;

— обеспечивать установление двухсторонних контактов между руководителем и подчиненным, предусматривающих беспристрастное рассмотрение спорных вопросов и их справедливое решение.

2. Предоставление потребителю услуг, отвечающих самым высоким требованиям, т.е. знать потребности своих клиентов и прогнозировать их на перспективу, оказывать потребителю содействие в расчёте на наиболее эффективную эксплуатацию продукции.

3. Обеспечение высокого качества продукции на базе самых совершенных проектов при наиболее низких затратах.

4. Обеспечение руководителями эффективности своей организаторской деятельности — принцип, на базе которого формируется штат менеджеров. При этом от руководителя требуется:

— обеспечить управление, стимулирующее сотрудников на выполнение стоящих перед ними задач на самом высоком качественном уровне;

— часто встречаться со своими сотрудниками;

— иметь мужество подвергать сомнению принятые решения и проводимую политику; чётко представлять себе потребность фирмы, отдела, участка и работника;

— планировать свою работу на перспективу, с готовностью воспринимать новые идеи.

5. Выполнение обязательств перед своими акционерами. Принцип, требующий от персонала бережного отношения к собственности, которую им доверили; использование всех возможностей, обеспечивающих непрерывное увеличение прибыли,

6. Обеспечение честных взаимоотношений с поставщиками продукции и услуг.

3.2 Цели управления

Управление организацией будет эффективно только тогда, когда оно ориентировано на обоснованную цель.

Цель управления — это необходимый результат деятельности, осознаваемый руководителями, исполнителями и имеющий качественное и количественное определение на основе перспективных и текущих потребностей.

Переход к рыночной экономике и реконструкция хозяйственного механизма организации приводят к уточнению и изменению системы

целей управления, таких, как переход к экономическим методам руководства, расширение экономической самостоятельности предприятия, пересмотр форм организации деятельности предприятия, обеспечение коренного повышения эффективности производства, в частности: снижение издержек производства, повышение качества продукции, расширение потребительских свойств продукции на основе совершенствования техники и технологии производства, а также повышение качества труда. Цели управления должны быть конкретными, обозримыми и реальными, отражать сущность ожидаемого эффекта, учитывать принцип оптимальности и обеспечивать комплексность решения вопросов. Необходимо выполнять следующие правила формирования целей:

— совокупность поставленных задач должна быть необходимой и достаточной для обеспечения полного достижения цели;

— задачи должны быть качественно и количественно определены;

— структура любой цели может быть описана в нескольких альтернативных вариантах;

— каждая цель должна быть отнесена к организационно обоснованному подразделению, группе или должностному лицу, принимающему решение (точная адресация цели);

— должен быть определён временной период действия целей;

— цели должны быть достижимыми и мотивировать действия исполнителей в правильном направлении;

— цели должны быть гибкими, т.е. иметь возможность их корректировки при изменении внешней и внутренней среды организации;

— цели должны быть совместимыми. Если мы ставим целью проникновение на новый рынок с новыми товарами, то мы вряд ли сможем в первое время получать большие прибыли;

— цели должны быть приемлемыми, т.е. они должны приниматься всеми участниками процесса производства и реализации продукции и не противоречить желаниям и потребностям общества.

Американские промышленные компании обычно сосредотачивают свою деятельность на следующих целях:

1. рост;
2. рентабельность;
3. устойчивость к экономическим циклам;
4. гибкость;
5. неуязвимость к неожиданным изменениям во внешней среде;
6. платёжеспособность;
7. превышение средств фирмы над её обязательствами;
8. конкурентоспособность;
9. устойчивость к слиянию с другой фирмой;
10. склонность к нововведениям;
11. доля рынка;
12. внутренний климат;

13. чуткость к внешним социальным явлениям;
14. удовлетворенность работой;
15. учёт интересов различных работников.

Устанавливая для себя приоритеты, компании, как правило, сокращают данный перечень целей до четырёх, пяти. В качестве иллюстрации можно привести следующие примеры:

- увеличить прибыль компании на 10% в течение текущего года.
 - выйти на рынок стран Западной Европы и захватить 5% этого рынка с 2006 г. по 2009 г,
 - увеличить показатели удовлетворения нужд потребителей с 92 до 98% к 2006 г,
 - на 30 % сократить время выхода на рынок нового изделия к 2008 г.
- Количество и разнообразие целей организации настолько велико, что без комплексного системного подхода определение их состава и взаимосвязей не может обойтись ни одно предприятие. На практике используется построение целевой модели в виде древовидной схемы — дерево целей и задач (ДЦЗ), которое позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, получившихся в результате декомпозиции главной цели.

Для формирования ДЦЗ проводится декомпозиция цели для каждого объекта управления, а затем все частные деревья сводятся (сшиваются) в единое ДЦЗ. Для объединения всех целей обычно используют матричную развертку задач.

Составление целей по уровням иерархии (цели организации — цели руководителя — цели подчиненных) позволит определить, нет ли на предприятии несоответствий целей условиям их реализации.

Сформированная система целей позволит:

- выделить организационно обособленные блоки (службы) системы управления, ориентированные на обеспечение определенных целей;
- рационально распределить полномочия и ответственность за достижение целей между уровнями и звеньями аппарата управления;
- определить последовательность и характер работ по достижению конечных целей, определить их связи и координацию;
- сформировать систему оценки и стимулирования труда исполнителей в подразделениях при достижении поставленных задач.

3.3. Методы и стили управления

Методы управления — это способы воздействия субъекта управления на объект управления или средство мотивации деятельности исполнителя.

Виды методов: экономические, организационно-административные и социально-психологические.

Для экономических методов исходным является наличие рынка, умение управлять в условиях рынка, когда механизм отраслевого управле-

ния заменяется рыночным механизмом. Действие рыночного механизма в открытой системе определяет использование маркетинга в механизме управления. Экономические методы широко используют экономико-математические модели (ЭММ). Их различают по размерности, сложности, характеру используемого математического аппарата и т.д. Примером ЭММ, применяемых в экономических методах управления, могут быть модели для выбора экономически оптимальных решений.

Они включают целевую функцию и ограничения.

Целевая функция — инструмент, с помощью которого то или иное состояние идентифицируется как оптимальное; ограничение — условия, при которых осуществляется выбор решений.

Оптимизационная задача в общем виде может быть сформулирована следующим образом: найти такие значения вектора, чтобы для некоторого критерия $K(X, Y)$ выполнялось равенство:

$$K(X, Y) = \text{opt} f(x_1, x_2, \dots, x_n, y_1, y_2, \dots, y_m);$$

при условии, что $f(Y; X) \leq \geq b$, где $K(Y; X)$ -- критерий решений задачи, который позволяет оценить степень достижения поставленной цели; X — вектор неуправляемых параметров, влияние которых следует учитывать при решении задачи, $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$; Y — вектор управляемых оптимизируемых параметров, $Y = (y_1, y_2, \dots, y_m)$; f — функция, отражающая связь; opt — оператор оптимизации; $U(\text{доп})$ — область допустимых вариантов решения задачи; $f(Y; X) \leq \geq b$ — система условий, обеспечивающая область допустимых вариантов решения задачи; b — известные постоянные.

В зависимости от характера и вида функций применяют различные методы отыскания оптимального решения. Если функции линейны, — применяют методы линейного программирования; если они нелинейны, дифференцируемы и условия ограничений имеют знак $>$ или $<$, то применяют методы нелинейного программирования.

Организационно-административные методы включают: методы регламентирования, нормирования, инструктирования, распределительного воздействия, в том числе подбор, расстановка и аттестация кадров, ввод технико-экономических нормативов.

Социально-психологические методы управления — это совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия на коллектив в целом и на отдельную личность коллектива, а также внутри-коллективные отношения. Они включают: повышение квалификации и ответственности, моральные поощрения, развитие социальных потребностей и интересов, поддержание здорового климата в коллективе.

Стиль управления — совокупность наиболее характерных и устойчивых приемов, использующихся в процессе управленческой деятельности.



Рис. 3.2. Классификация стилей управления

Авторитарный стиль — сосредоточение на работе и полное пренебрежение людьми.

Характеризуется: высокая требовательность, единоначалие, личный контроль за ходом производственного процесса, использования методов принуждения. Авторитарный («жесткий») стиль может быть оправдан в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях.

Либеральный стиль — сосредоточение на человеке, стиль невмешательства в дела подчиненных, безынициативность, ожидание указаний сверху, руководитель непоследователен в своих действиях, легко поддается мнению других (влиянию), некомпетентен в решении вопросов, его характеризует боязнь принятия решений, перекаldывание дел на подчиненных. Применение либерального («клубного») стиля свидетельствует о нечеткости в определении целей группы и ее роли в производственном процессе.

Демократический стиль — считается, что человек получает удовольствие от работы, хочет принимать участие в управлении, предполагает коллективность принятия решений; система контроля включает в себя различные формы приобщения к руководству широкого круга работников, широкая гласность. Демократический («прогрессивный») стиль следует применять при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности.

Уровень зрелости рабочей группы		Соответствующий стиль руководства
Полностью квалифицированная и желающая дальше совершенствоваться		Представление самостоятельности, Определение функций и соответственности работников, Совместное обсуждение результатов.
Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться		Участие в принятии решений. Привлечение работников к постановке целей. Консультации и поощрение самостоятельности.
Малоквалифицированная и стремящаяся к повышению квалификации		Координация. Менее глубокий инструктаж и контроль. Поощрение инициативы и деловых контактов.
Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться		Указывание. Тщательный инструктаж и детальный контроль. Поощрение исполнительности и личных достижений.

Рис. 3.3. Условия применения стилей ситуационного лидерства

Определение эффективного стиля руководства должно происходить с учетом многих факторов: психологических особенностей личности самого руководителя, потребностей и интересов подчиненных, степени их квалификации и ответственности, внутренних и внешних факторов, воздействующих на организацию. Выбор адекватного ситуации стиля руководства с учетом наиболее существенных факторов может быть определен как ситуационное лидерство. Ситуационное лидерство — определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту (см. рис. 3.3). Современный руководитель должен научиться применять любой стиль руководства, адекватный целям, стоящим перед рабочей группой, и ее особенностям — квалификации, ответственности, потребностям и т.п.

Преимущества коллективности руководства:

- 1) компенсируется объективно недостаточный объем профессиональных знаний и умений руководить;
- 2) полнее используются способности работников, вскрытие резервов, творчества, самореализация, предпринимательские возможности.

Роли членов коллектива при принятии решений.

1. Председатель — формирует цели и задачи, слушает мнения членов группы, делает обобщения, принимает окончательное решение, несет ответственность.

2. Оформитель решения (ускоритель решений) — лидер выполнения поставленных задач, он отстаивает точку зрения в принятии решений, исходя из сформулированных задач, и всегда стремится к энергичным действиям, заставляя дело идти вперед.

3. Новичок со свежим взглядом (генератор идей) — представляет оригинальные мысли и взгляды.

4. Советчик (судья) — флегматичный и хладнокровный, всегда делает взвешенный и объективный анализ тех решений, которые принимает группа.

5. Душа группы — самый чуткий из всех членов группы, всегда осведомлен о всех нуждах коллег, способствует гармонии.

6. Разведчик ресурсов — добывает информацию разными методами.

7. Практик — практическая организация работы.

8. Доводчик — склонен к контролю и доведению целей до конца, всегда любит порядок и принуждает членов группы выполнять график намеченных работ.

3.4. Функции управления

Тейлор определил управление следующими словами: «планируй — исполняй — проверяй — воздействуй». Таким образом, процесс управления включает следующие функции:

- **Планирование** — определение будущего желаемого состояния объекта управления и тех действий (мероприятий), которые необходимо осуществить, чтобы перейти из нынешнего состояния в желаемое.

- **Организация** — размещение элементов объекта управления, определение материально — вещественных и информационных связей между подразделениями, а также с объектами внешней среды.

- **Контроль** — сопоставление фактического состояния объекта управления с планируемым, выявление расхождений, их оценка и регулирование объекта управления с целью устранения существенного расхождения.

- **Стимулирование** — поощрение и наказание работников в зависимости от результатов их трудовой деятельности.

Функция планирования.

Традиционно функция планирования содержит следующие элементы:

- Стратегическое и долгосрочное планирование;

- Тактическое и среднесрочное планирование;

- Оперативное планирование.

Долгосрочный план разрабатывается на 5—10 лет и выражает стратегию организации. В нём содержится решение относительно традиционных и новых сфер деятельности. Он скорее описательный, чем количественный. Содержание долгосрочного плана конкретизирует те про-

возглашенные цели, к которым стремится организация. В долгосрочном плане излагается концепция, а не таблица финансовых показателей. Разрабатывается он, главным образом, на уровне высшего руководства организации.

Среднесрочный план рассчитан на два - три года. Он более количественный и делает упор на распределение ресурсов. Важнейшим составляющим является хронологизация проектов, разбивка по продуктам, наличие инвестиционных и финансовых разделов. Разделение планирования на стратегическое и тактическое обладает рядом достоинств:

- разделение стратегических и чисто количественных тактических планов позволяет выделить стратегические вопросы;
- сокращение горизонта количественного плана придаёт большую достоверность его выполнения, тем более, что финансовое планирование на срок более трёх лет теряет значение вследствие возрастания неопределенности.

Оперативные планы разрабатываются не более, чем на один год и касаются планирования материальных потоков в отдельных подразделениях. В настоящее время применяются следующие системы планирования материальных потоков: MRP, MAP, канбан и точно-в-срок. Две первые возникли в США, остальные в Японии.

Система MPR (Manufacturing Resource Planning) планирует потребность в материальных ресурсах, исходя из прогнозного спроса на производимые изделия. Основной фактор успеха этой системы — точное исследование рынка.

Система MAP (Material Availability Planning) возникла в качестве альтернативы системы MPR и представляет собой систему реального планирования материальными ресурсами. В соответствии с этой системой оперативное планирование осуществляется не на основе перспективного производственного плана, а на базе дискретного потока фактически поступающих заказов на поставку продукции.

Идея систем канбан и точно-в-срок заключается в том, чтобы производить и поставлять продукцию именно тогда, когда она должна быть поставлена потребителю, изготавливать детали не впрок, а непосредственно для подачи на сборку, и поставлять исходное сырьё именно в тот момент, когда оно необходимо для изготовления из него деталей. Главным правилом, кроме бесперебойности поставок, является поставка исключительно доброкачественных бездефектных деталей и полуфабрикатов. Американские системы допускают размеры запасов на три месяца работы, японские системы предполагают запасы на сутки или даже на несколько часов работы. Смысл внедрения этих систем состоит в том, чтобы исключить запасы и незавершенное производство, во-первых, по финансовым соображениям, но, кроме того, и это главное, чтобы обеспечить большую гибкость производства, возможность лучшего приспособления к изменяющимся требованиям рынка.

Функция организации

Организовать — значит создать некую структуру организации, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для дости-

жения целей организации. Таким образом, одним из важных элементов функции организации является создание оргструктуры. Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным элементом функции организации является определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание и какие ресурсы ему для этого нужны, т.е. делегировать полномочия. Последним элементом функции организации является создание таких отношений в работе, которые позволили бы наилучшим образом использовать потенциал работников для выполнения целей организации.

Функция контроля

Эта функция необходима для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными и будут угрожать успешности деятельности организации. Первый элемент контроля — установка стандартов для контроля. Обычно стандарты вытекают из конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Например, цель: «увеличить прибыль на вложенный капитал до 15% в течение года» имеет стандарты для ее контроля как количественные, так и временные. Измерение (учёт) результатов — обычно самый хлопотный и дорогостоящий элемент функции контроля. Он включает: оперативный, производственный, управленческий, статистический и бухгалтерский учёты. Третий элемент контроля — оценка результатов состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. По результатам этой оценки менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения, ничего не предпринимать, пересмотреть стандарты или устранить отклонения. Последняя линия поведения выделена, т.к. является последним четвёртым элементом контроля.

Функция стимулирования.

Функция стимулирования включает следующие элементы:

- подбор и расстановку кадров (персонал-маркетинг);
- развитие личности;
- совершенствование методов работы и охрану труда;
- нормирование и организацию оплаты труда;
- коммуникацию;
- принятие решений.

Последние два элемента весьма условно отнесены к функции стимулирования. На самом деле они действуют на всех функциях и их можно назвать связующими процессами в управлении.

Тема 4. Внутренняя среда организации

4.1. Анализ срезов внутренней среды

Согласно ситуационному подходу, в менеджменте при принятии управленческих решений необходимо проводить анализ внешней и внутренней среды организации. Внутренняя среда организации имеет

несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет потенциал и возможности организации.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и остальных работников, найм, обучение и продвижение кадров, оценка результатов труда и стимулирование, создание и поддержание нормальных отношений между работниками и т. п.

Когда мы анализируем организацию с целью выбора места работы, нас в первую очередь волнует именно кадровый срез предприятия.

Организационный срез включает в себя: информационно — коммуникационные процессы, формы построения аппарата управления, так называемую организационную структуру управления, нормы, правила процедуры, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения. Организационный и кадровый срезы определяет так называемый **функциональный потенциал организации**.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка, проведение исследований и разработок. Все это можно определить, как технологию ведения предпринимательской деятельности и **технично-технологический потенциал** организации.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и системы распределения. Таким образом, маркетинговый срез определяет цели и стратегии организации, т. е. **стратегический потенциал организации**.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей. Все это определяет **финансовый потенциал** организации. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается **организационной культурой**, которая, также как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа.

Организационная культура проявляется в виде разделяемых членами организации устойчивых норм, принципов, ценностей и представлений относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации и т.п. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Однако может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-экономический и финансовый потенциал.

4.2. Анализ внутренних ситуационных переменных

Найдем те факторы — внутренние ситуационные переменные, которые влияют на повышение эффективности деятельности организации (рис. 4.).).

Внутренняя среда является ведомой, т.е. манипулируя внутренними ситуационными переменными, изменяя их, руководитель может повысить эффективность деятельности организации.

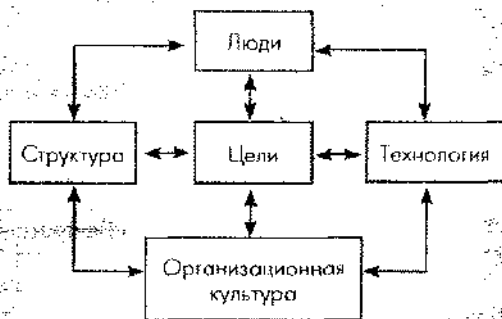


Рис. 4. 1. Схема внутренней среды организации

Как видно из схемы, все внутренние переменные взаимосвязаны. Это понятно, ведь, если люди не разделяют цели организации, восстают против новой совершенной технологии, вряд ли организация может эффективно существовать, какими бы заманчивыми ни были ее цели и какой бы совершенной ни была технология. Успехи организации будут весьма проблематичными, если структура не увязана с целями организации, противоречит принятой людьми организационной культуре. Далее рассматривая каждую из внутренних переменных, мы еще подробно поговорим об их взаимосвязи. Здесь пока отметим, что организация представляет из себя так называемую социотехническую систему, т.е. систему взаимосвязи социального фактора — людей и технических факторов — остальных внутренних переменных. Рассмотрим каждую из внутренних переменных отдельно, проанализируем на конкретных примерах влияние этих переменных на эффективность деятельности организации.

4.3. Цели и стратегический потенциал организации,

Процесс целеполагания в организации (рис. А.1) складывается из миссии, цели, деловой стратегии, определения задач отдельных подразделений. Рассмотрим разницу между этими понятиями.

Миссия — это генеральная цель организации, объясняет, почему организация существует и определяет ее место среди других организа-

ций. Как видно из схемы, миссия направлена во внешнюю среду и показывает, какие из насущных потребностей общества организация может удовлетворить. Рассмотрим примеры миссий некоторых известных организаций. Миссия компании Кодак — «Вы нажимаете на кнопку, мы делаем все остальное»; компании «Apple» — «Производство дружественного пользовательского компьютера»; «компания Пепси — «На расстоянии вытянутой руки».



Рис. 4.2. Процесс целеполагания о организации

Правильно сформулированная миссия отвечает следующим требованиям:

- 1) должна быть выражена в простой, удобной для восприятия форме;
- 2) в основе миссии должны лежать задачи удовлетворения запросов и интересов потребителей;
- 3) в миссии должен быть отражен ответ на вопрос: почему потребители будут покупать товары или услуги данной компании, а не другой.

Влияние правильно сформулированной и эффективной миссии на успешность управления можно проиллюстрировать с помощью следующей ситуации.

Ситуация по созданию компании «Федерал -экспресс».

В середине 70-х годов студент Йельского университета Фредерик У. Смит написал курсовую работу, удивившую всех преподавателей. Он предлагал создать фирму по авиаперевозкам небольших посылок и бандеролей по территории страны в пределах одних суток. Автор собирался потеснить на этом поприще таких мощных конкурентов, как американская почтовая служба и Ю.Пи.Эс, хотя стоимость его услуг была в несколько раз дороже существующей. Преподаватели весьма низко оценили его работу, но оптимизма студенту не убавили. Закончив университет, он воплотил свою мечту в реальность, создав компанию «Федерал-Экспресс». Отличительные особенности своих услуг он сформулировал с помощью следующей миссии: «Абсолютно без вариантов, к 10,30 утра следующего дня «Эта миссия, больше, чем студенческая

курсовая работа, убедила потенциальных клиентов в эффективности и результативности его бизнеса, который приносит ему ежегодно до 58 млн. долларов личного дохода, а зарплата сотрудников его компании является одной из самых высоких в стране».

Миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, а те конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее направлений деятельности или долгосрочных целей. В конце 70-х гг., например, компания «IBM» определила в качестве важнейших, следующие направления деятельности на 80-е гг.:

- 1) обеспечение лидирующей позиции в области производства продукции;
- 2) достижение высоких результатов в области технологии;
- 3) повышение эффективности производства;
- 4) постоянное обеспечение уровня рентабельности, достаточного для развития.

Цели в отличие от миссии являются внутренним делом компании. Цели могут быть определены как получение максимальной прибыли, завоевание большей доли на рынке. Обычно компания не очень заинтересована в широком обнародовании своих целей, особенно если дело касается получаемой прибыли.

Стратегия определяет систему текущих и перспективных мер, принятых организацией, по достижению намеченных целей.

Цели и стратегии предприятия определяют задачи отдельных подразделений предприятия.

Задачи — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период.

Формирование и сообщение задач отдельным подразделениям предприятия, исходя из его целей и стратегии, представляет собой важное средство координации работ при условии, что задачи подразделений увязаны с целями организации в целом, составляют конкретный вклад в цели организации и не вступают в противоречия с задачами других подразделений. Рассмотрим типовые задачи отдельных функциональных подразделений.

Задачи производства:

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановка кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление;
- контроль качества.

Задачи логистики:

- управление закупкой сырья, материалов, полуфабрикатов;
- управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции.

Задачи маркетинга:

- изучение рынка;
- реклама;
- ценообразование;
- создание системы сбыта;
- распределение созданной продукции;
- сбыт.

Задачи управления финансами:

- составление бюджета и финансового плана;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации;
- оценка финансового потенциала организации.

Задачи управления персоналом.

- подбор и расстановка кадров;
- обучение, развитие и мотивация кадров;
- создание оптимальных условий труда на рабочем месте;
- поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

4.4. Оргструктура и функциональный потенциал организации

Оргструктура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Изменение целей организации очень часто приводит к существенной реорганизации структуры организации, к так называемому организационному проектированию. Так, например, компания IBM 30 раз реорганизовывала свою структуру в промежутке с 1968 по 1992 г. Рассмотрим на примере этих реорганизаций влияние структуры на эффективность управления.

Ситуации по организационному проектированию на фирме IBM

Немного истории. Фирма IBM была основана в 1911 г. путем слияния трех фирм «Internal Time Recording», «Tabulating Machine», «Computing Scale». К производству ЭВМ приступила с 1952 г. с первого поколения ламповых ЭВМ типа 701, начиная с 1959 г. освоила выпуск ЭВМ второго поколения, а с 1965 г. начала выпуск IBM 370 — прообраз наших ЕС ЭВМ. Персональные компьютеры стала производить на 4 года позже фирмы Apple. В связи с тем, что менялась технология производства, цели и задачи компании, она была вынуждена корректировать и свою структуру. Так, за время с 1968 по 1982 г. структура менялась 20 раз. Однако не всегда организационное проектирование улучшало работу

компании. Так, небольшая лаборатория в течение 1 года разработала и представила на рынок персональные компьютеры типа PS. Для лучшей координации и обеспеченности ресурсами работ по выпуску новой модели PS/2 было решено создать крупное подразделение. Но такая реорганизация не ускорила, а замедлила разработку и PS/2 появилась на рынке не в 1985 г. как планировалось, а лишь 1987 г. Такое промедление дало возможность конкурентам наводнить рынок машинами — копиями предшествующих моделей PS и AT и захватить 1/3 рынка персональных ЭВМ. Существовавшая в то время оргструктура была излишне жесткой. В менеджменте такой тип структуры называется линейной. **Линейная структура** основана на прямом воздействии руководителя на объект управления, сосредоточения в одних руках всех функций руководства. Достоинством линейной структуры является единоначалие, согласованность действий исполнителей (подчиненные не могут получить противоположные задания и распоряжения), полная ответственность руководителя. Недостатком является большая заформализованность, отсутствие гибкости. Понятно, что компания, существовавшая в быстро меняющейся среде, не могла эффективно работать, имея такую структуру. Поэтому реорганизация, проведенная в 1988 г. была самой существенной за предшествующие 30 лет, жесткая линейная оргструктура была заменена гибкой **венчурной**, предполагающей большую степень самостоятельности в работе отдельных подразделений. В результате такой организации число менеджеров среднего звена было сокращено за 1 год на 11 тыс. человек. Пять подразделений, в числе которых были подразделения по производству персональных ЭВМ, ЭВМ среднего класса, универсальных ЭВМ, средств связи, элементной базы для ЭВМ получили практическую автономность в разработке, производстве и реализации своей продукции. Подразделениям была представлена самостоятельность в принятии решений по подбору кадров и расходовании средств. **Венчурное управление** особенно эффективно в условиях высокой подвижности внешней и внутренней среды и жесткой конкурентной борьбы, т.к. обеспечивает сочетание преимуществ крупной компании (высокий уровень научно-технического потенциала, значительные объемы финансирования) и мелких организаций (гибкость целеполагания, простота и автономность управления).

Такая реорганизация существенным образом повлияла на эффективность деятельности компании. В 1990 г. объем продаж превысил 69 млрд долларов, а размер прибыли составил 6 млрд. долларов. Но фирма пошла еще дальше по пути разукрупнения организационной структуры и в 1990 — 1992 гг. превратилась в конфедерацию независимых компаний. Число управленцев в 90 г. было сокращено на 10 тыс. человек, в 91 г. — на 29 тыс. человек. Из 13-ти независимых фирм 9 непосредственно ориентированы на разработку и производство программных средств, 4 остальные организованы по географическому принципу, ориентированы на продажу и предоставление услуг. Работа каждого отделения контролируется только по следующим показателям: рост

объема продаж, прибыльность действующих активов, доходы, движение денежной наличности, удовлетворенность потребителей, качество продукции, морально — этический уровень работающих.

Весной 1992 г. впервые все главные управляющие вновь созданных самостоятельных фирм подписали контракт с комитетом управления IBM о взятии обязательств, оцениваемых выше приведенными показателями. Если в отделении показатели выше требований, установленных в контракте, то управляющий и его подчиненные получают премии, если систематически ниже, то управляющий может быть уволен. Основным недостатком такой структуры, по оценке экспертов, является неизбежная конкуренция между отделениями, например, между отделением, изготавливающим дешевую, компактную и пользующуюся высоким спросом ПЭВМ и громоздкими универсальными ЭВМ,

4.5. Технология

Технология — важная внутренняя переменная в организации. Она имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно принято считать. Ранее под технологией подразумевали только конкретный процесс изготовления продукции. В настоящее время понимают совокупность способов, методов и приемов преобразования всех исходных ресурсов (людских, информационных, материальных, денежных) в полезный для общества продукт или услугу. Поэтому можно рассматривать технологию как метод решения задач предприятия, способ ведения предпринимательской деятельности.

Роль технологии в повышении эффективности управления можно проиллюстрировать следующей ситуацией.

Ситуация на фирме Ксерокс

В конце 70-х и начале 80-х годов американская фирма Ксерокс оказалась в сложной экономической ситуации. На рынке множительного оборудования усилилась конкуренция, особенно со стороны японских изготовителей. Доля рынка, контролируемого фирмой Ксерокс, стала быстрыми темпами снижаться. Так, в 1979 г. на долю фирмы приходилось 18,5% американского рынка, в 1981 г. — 13%, а в 1984 г. — 10%. Японские компании превосходили фирму по всем основным показателям -- производственные издержки у них были вдвое ниже, уровень безотказности выше. Продажная цена японских изделий была ниже уровня заводской себестоимости продукции Ксерокс. Издержки американской фирмы на вне плановые ремонты и переделки достигали 30 % от стоимости годового объема продаж.

Для выхода из сложной ситуации фирме пришлось подвергнуть критическому анализу всю технологию разработки, производства, продажи и послепродажного обслуживания. Была разработана программа комплексной модернизации технологии фирмы, которую назвали «лидерство через качество». В ходе выполнения программы было осуществлено:

1. Всеобщее, начиная с высшего руководства, обучение. Весь персонал фирмы был разделён на группы, формирующиеся по принципу общности выполняемых функций. В первую группу вошли руководители высшего уровня. В течение одной недели они проходили подготовку по вопросам качества. В свою очередь, эти руководящие работники провели занятия с сотрудниками следующего иерархического звена и так далее. Учебный цикл составлял 18 месяцев. Каждый из сотрудников затратил не менее 20 часов на изучение терминологии, методов и средств обеспечения качества.

2. Изменилась технология проектирования изделий. При разработке нового изделия рекомендовалось использовать в основном стандартные детали, добиваться такого уровня технологичности, чтобы в любой момент обойтись минимумом деталей. Было создано несколько мобильных групп из разработчиков высокого уровня. В каждую группу включался маркетолог, определяющий спрос на разрабатываемые изделия, доведивший до разработчиков запросы и требования потребителей.

3. Само производство стало характеризоваться рядом новых признаков.

а) повысилась квалификация работников, благодаря чему каждый работник имел право отключать конвейер при возникновении неисправностей. Стало возможным в 10 раз сократить число контролеров на рабочих местах. Один контролер к 1989 г. стал обслуживать до 40 рабочих. Было запланировано дальнейшее сокращение численности контролеров за счет передачи части их функций в рабочие бригады;

б) был внедрен порядок ежедневной отчетности о дефектах с каждого рабочего места с использованием ЭВМ. При этом обязательным стала регистрация вида дефекта, рабочего места, на котором он появился, количества дефектов, выявленных за определенный период;

в) в бригадах рабочих проводились ежедневные совещания в течение 1 часа, на которых обсуждались возникшие на сборочном конвейере проблемы и возможные решения,"

г) на некоторых рабочих местах стала применяться сигнализация для автоматизированной подачи на сборку необходимых деталей, когда они заканчивались;

д) повысился уровень организации работы. Если раньше узлы и детали перед сборкой проходили через весь заводской корпус, то к 1989 г. протяженность пути подачи деталей на сборку была сокращена до минимума.

4. Улучшилась технология управления материально-техническими запасами, Ранее компания имела 5000 поставщиков и проводилась почти полная проверка поставляемых ими изделий, ибо гарантии высокого качества материалов не было. Наряду с этим отсутствовала ритмичность поставок. В связи с неритмичностью поставок компания вынуждена была иметь запасы на 3 месяца работы, что требовало больших площадей. В связи с большим числом поставщиков имели место также ошибки в платежах. К 1989 г. число поставщиков снизилось до 400, фир-

ма перешла на долгосрочные партнерские отношения с поставщиками. Фирма добилась того, что каждый поставщик зачислил её в первую пятерку своих основных клиентов. В результате поставщики начали вкладывать средства в технологическое оборудование и подготовку персонала, что повлияло на снижение соотношения между дефектными и годными комплектующими (в конце 70-х гг. это соотношение было 30 тыс. на 1 млн. изделий; в 1989 г. - 300 на 1 млн., далее была поставлена задача довести это соотношение до 100 деталей на 1 млн.). Снизился объем проверяемых комплектующих с 80% до 15%. Теперь стали проверяться, прежде всего впервые поставляемые детали и материалы. В результате число контролеров сократилось в 8 раз. При этом фирма стала предъявлять более высокие требования к качеству поставляемых комплектов

В результате проведенных мероприятий были достигнуты следующие технико-экономические показатели:

- вдвое снизилась заводская себестоимость;
- на 60% сократилось время выхода нового изделия на рынок;
- на 93% повысился общий уровень обнаружения дефектов на 100 единиц производственного оборудования;
- на 38% увеличилась степень удовлетворенности потребителей;
- на 20% возросла зарплата персонала.

Благодаря этому фирма не только возвратила утраченные под натиском японских конкурентов позиции, но и к концу 90-х годов стала оцениваться на американском рынке дешевых копировальных машин как поставщик номер 1.

Влияние технологии на управление в значительной мере определяется следующими принципами: кооперированием, унификацией и оптимизацией. Рассмотрим влияние этих принципов на эффективность управления.

Кооперирование. Фирма Ксерокс использовала принцип кооперирования в своей политике по отношению к поставщикам. Ранее, она имела 5000 поставщиков в различных странах мира, отношения с ними строились на принципах конкуренции. Однотипные изделия распределялись фирмой между множеством поставщиков, которые конкурировали между собой за право поставлять детали. Поэтому поставщики часто менялись, не существовало прочного сотрудничества. Такая политика себя не оправдывала. Оказалось лучше установить с поставщиком прочное долгосрочное сотрудничество. Фирма добивалась того, чтобы каждый поставщик зачислил ее в первую пятерку своих основных клиентов. Благодаря кооперированию с поставщиком, фирме удалось существенным образом снизить уровень материально-технических запасов, повысить качество поставляемых деталей, снизить издержки на их контроль. Повысилась кооперация и при разработке новых изделий и связь между разработкой и производством. Это привело к реальному снижению издержек производства и сокращению времени выхода на рынок нового изделия. Улучшились взаимоотношения с потребителями, что позволило увеличить степень их удовлетворения.

Унификация. Принцип унификации, т.е. устранения необоснованного разнообразия объектов и внедрение полезного единообразия, тоже применялся фирмой на всех стадиях разработки и изготовления продукции. Так, разработчикам предписывается использовать при конструировании стандартные детали и унифицированные узлы, сокращать общее количество деталей и материалов в конструкции. Это пример использования конструкторской унификации. Ее применение позволяет снизить себестоимость изготовления, повысить качество и сократить цикл ввода нового изделия в производство и на рынок.

На фирме использовалась и технологическая унификация, позволяющая применить унифицированные технологические процессы изготовления детали, а также организационно-управленческая, позволяющая повысить эффективность работы управленческого аппарата и сократить сроки подготовки производства.

Принцип оптимизации заключается в том, чтобы находить и использовать наилучшие, самые эффективные решения. Фирма использовала этот принцип при нахождении оптимального пути подачи деталей на сборку, оптимальной величины материально-технических запасов, оптимального соотношения между количеством контролеров и уровнем квалификации рабочих. Совершенствование технологии не обязательно приведет к повышению эффективности производства, если эти изменения и нововведения в технологию не будут приняты людьми, работающими в организации.

4.6. Организационная культура

Организационная культура, как было указано выше, складывается из устойчивых норм, представлений, принципов, верований и ценностных ориентиров, лежащих в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации: как работники решают ежедневные, связанные с их работой и жизнью, проблемы, как относятся к тому, что делает организация и что ещё должна сделать. Следует отметить, что организационную культуру нельзя насильно навязать членам организации, она должна быть сознательно приемлемой и разделяемой большинством. Недаром определили организационную культуру душой организации. Чтобы уяснить понятие организационной культуры, рассмотрим её основные характеристики:

1. Осознание работником своего места в организации. Одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление. В одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других через индивидуализм.

2. Коммуникационная система и язык общения. Использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права», и открытости. Коммуникации отличаются для разных организаций; жаргон,

аббревиатура, жестикация варьируются в зависимости от отраслевой и территориальной принадлежности организации.

3. Внешний вид, одежда, стиль представления себя на работе (опрятность, косметика, прическа).

4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области. Организация питания на предприятии, люди приносят с собой еду или посещают кафе внутри или вне предприятия. Дотации питания. Периодичность и продолжительность питания. Едят ли работники разных уровней вместе или отдельно.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Степень точности работников, соблюдение временного распорядка и стимулирование за это.

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу), степень формализации отношений, возможность получения поддержки, пути разрешения конфликтов.

7. Ценности, культивируемые в организации, как набор ориентиров того, что позволено или не позволено. Что люди ценят в своей организационной жизни (своё положение, титулы или саму работу) и как эти ценности сохраняются.

8. Нормы как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения.

9. Во что верят сотрудники (в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в справедливость и т.д.). Отношение к коллегам, клиентам и конкурентам.

10. Процесс развития работника. Принято бездушное или осознанное выполнение работы, ценится интеллект или сила. Процедура информирования работника и доза этой информации. Процесс обучения работника.

11. Трудовая этика и мотивирование. Отношение к работе и ответственность по работе, разделение и замещение работы, чистота рабочего места, качество работы, привычки по работе, оценка работы и вознаграждение, индивидуальная или групповая работа, продвижение по работе.

Носителями организационной культуры являются люди, но формируется и вырабатывается она в значительной мере менеджерами и, в частности, высшим руководством. В случае если выработанная таким образом организационная культура принимается большинством членов организации, она может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение её целей. Если менеджеры не уделяют должного внимания формированию организационной культуры, такая культура в организации все равно может существовать, выработанная неформальными лидерами и группами. В этом случае нормы, представления и принципы организационной культуры могут не совпадать с целями и задачами организации, и организационная культура будет являться мощным тормозом на пути достижения целей организации.

В организации может существовать много локальных культур. Среди них различают **субкультуры**, т.е. культуры, которые не противостоят общей культуре, а дополняют и расширяют её, приспосабливая к специфике деятельности в различных функциональных подразделениях и к местным условиям. **Контркультуры**, наоборот, упорно отвергают то, что организация в целом хочет достигнуть. Контркультуры в организациях появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. «Вирус» другой культуры, хотя они этого или нет, несут и новые члены, приходящие из организаций с другой культурой. Какая из культур выживет, во многом зависит от силы организационной культуры, которая определяется следующими тремя моментами:

- «толщиной» культуры, т.е. количеством важных предположений, разделяемых работниками;
- степенью разделяемости культуры членами организации;
- ясностью приоритетов культуры, т.е. возможностью формирования у работников уверенности в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликтов интересов.

Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большинством работников и более чётко определяет приоритеты, а соответственно имеет более глубокое влияние на поведение людей в организации.

Тема 5. Поведение людей в организации и теория мотивации

Люди являются основой любой организации. Невозможно представить себе организацию, которую покинул весь персонал. Управление этой внутренней переменной представляет наибольшую сложность для менеджера. Как заставить людей выполнять те задачи, которые стоят перед организацией? Как сделать так, чтобы эффективность функционирования организации стала неотъемлемой задачей людей, составляющих эту организацию. Менеджеры называют это мотивацией. Таким образом, **под мотивацией** понимают процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. Теории мотивации используют понятия потребности и вознаграждения. **Потребности** — психологический или физиологический дефицит чего-либо, вызывающий побуждение к действию. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерить. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности можно разделить на две категории: первичные и вторичные.

Первичные потребности заложены генетически, т.е. по своей природе являются физиологическими. Это потребность в еде, воде, одежде, жилище, отдыхе и т.п.

Вторичные потребности вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта, т.е. по своей природе являются психологическими. Это потребности в привязанности, уважении, успехе, власти.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением.

Вознаграждение — компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей. Но понятие ценности у разных людей не совпадает, а следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более ценным для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Аналогично — человек, работающий в бюджетной организации, считает для себя уважение коллег и интересную работу важнее, чем материальные выгоды, которые он получит, выполняя неинтересные для него обязанности продавца супермаркета.

Руководитель использует два главных типа вознаграждения: внутреннее и внешнее. Внутреннее вознаграждение человек получает! от самой работы. Это чувство достижения результата, значимости и содержательности самой работы, чувство причастности к определенному коллективу, общение, возникающее в процессе работы.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Это то, что приходит в голову, когда слышишь слово «вознаграждение» — зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа. Для того чтобы определить, как и в каких соотношениях нужно применять внутреннее и внешнее вознаграждение в целях мотивации, руководитель должен установить, каковы потребности его работников.

5.1. Содержательные теории мотивации

Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, и предлагал разделить их на пять групп в виде строгой иерархической структуры (рис. 5.1). Этим он хотел показать, что потребности более высокой группы могут быть удовлетворены только после полного или частичного удовлетворения потребностей низшего уровня. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной и важной. Потребность более низкого уровня должна быть удовлетворена прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека. С развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью реализована. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.



Рис. 5.1. Иерархическая структура потребностей

Руководитель должен наблюдать за своими подчиненными, чтобы знать, какие потребности движут ими. Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая активно работала один раз, будет эффективно работать все время.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Удовлетворять потребности каждого работника возможно посредством такого образа действий, который способствовал бы повышению производительности в достижении целей всей организации.

Однако критики теории Маслоу утверждают, что в ней не учтены индивидуальные отличия человека.

Теория Дэвида Мак-Клеланда делает упор на потребности высшего уровня. Он считал, что людям присущи потребности власти, успеха и причастности. У разных людей могут доминировать те или иные из этих потребностей. Люди с потребностью власти проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящиеся отстаивать свою точку зрения, не боясь конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят брать на себя ответственность. Организация должна предоставлять таким людям большую степень инициативы и возможность самостоятельно доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности в причастности эффективна для людей, заинтересованных в развитии различных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Такие люди должны привлекаться к работе, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Согласно теории Фредерика Герцберга, мотивация работы складывается под влиянием двух групп факторов. Факторы первой группы, которые автор называл гигиеническими, связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним относятся: политика фирмы и администрации, заработная плата, отношение коллег, отношения с руководством,

степень непосредственного контроля за работой. Мотивирующие факторы связаны с сущностью работы. К ним относятся: признание и одобрение результатов работы, возможности творческого и делового роста, продвижение по службе, успех, высокая степень ответственности. При отсутствии или недостаточной степени наличия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Наличие мотиваторов только частично и неполно может компенсировать отсутствие гигиенических факторов. Однако одни гигиенические факторы, даже если они достаточны, сами по себе не вызывают удовлетворение работой и не обеспечивают оптимального мотивационного воздействия. Удовлетворительные гигиенические факторы рассматриваются как само собой разумеющиеся (отсюда название гигиенический фактор). В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотивирующих факторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение производительности труда и эффективности деятельности. Хорошо сформулированные «мотиваторы» могут стимулировать готовность к работе, а хорошо сформулированные гигиенические факторы — хотя бы предотвратить спад.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу, но есть и существенные различия. Маслоу считал, что гигиенические факторы вызывают ту или иную линию поведения. Герцберг полагал, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считает их реализацию неадекватной или несправедливой.

Многие организации пытались реализовать теоретические выводы теории Герцберга посредством программы «обогащения труда». В ходе её выполнения работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждения ее непосредственному исполнителю. «Обогащение» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность, сознание того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Существует и критика этой теории. Считают, что гигиенические и мотивирующие факторы являются разными источниками мотивации для различных людей. Кроме того, Герцберг считал, что существует сильная корреляция между производительностью труда и удовлетворением от работы. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда.

5.2. Процессуальные теории мотивации

В отличие от содержательных теорий мотивации, основанных на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, процессуальные рассматривают мотивацию в другом плане. В соответствии в ними анализируется то, как человек распределяет усилия

для достижения конкретных целей и как выбирает определенный вид поведения. Имеется три основных модели теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лаулера.

Теория ожидания основывается на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание рассматривается, как оценка человеком вероятности определенного события. Люди ожидают, например, что знание языка или вычислительной техники позволит им получить лучшую работу. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты, результаты — вознаграждение, вознаграждение — степень удовлетворения вознаграждением.

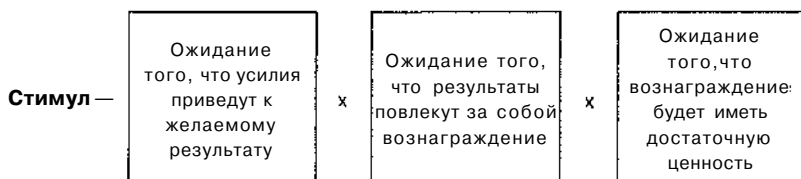


Рис. 5.2.

Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Для эффективной мотивации руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим стоит давать вознаграждение только за эффективную работу. Руководитель должен сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы.

Несколько иное объяснение того, как работники распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает **теория справедливости**. Она утверждает, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения к затрачиваемым усилиям и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс, то это сказывается на уровне производительности и эффективности труда. Если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия, у него возникнет психологическое напряжение. В этом случае необходимо исправить положение и мотивировать этого сотрудника. Отметим, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими

сотрудниками этой организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу.

Л. Портер и Э. Лоурен разработал и комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и справедливости.

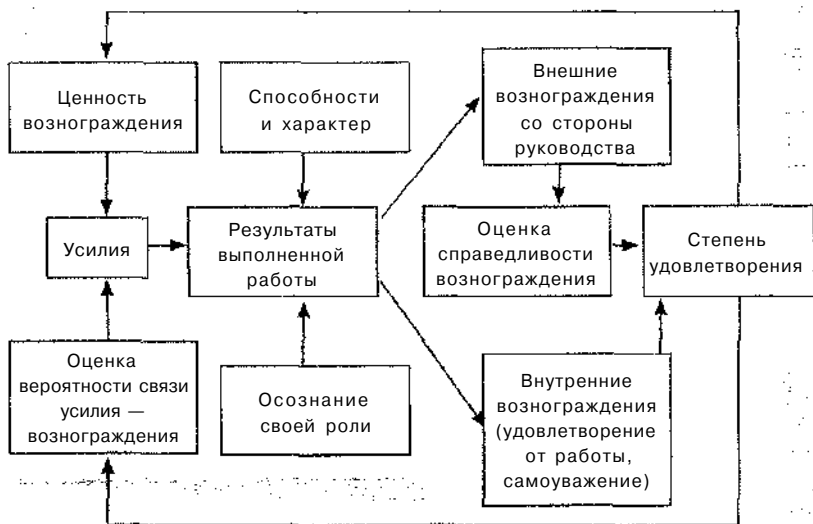


Рис. 5.3. Механизм мотивации согласно теории Портера-Лоулера

Достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способности и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения, степенью уверенности в том, что данный уровень усилий повлечет за собой вполне оправданный уровень вознаграждения. Устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть работник оценивает свои способности посредством полученного вознаграждения.

Модель показывает, что результативный труд ведет к удовлетворению. Человек в этом случае получает внутреннее и внешнее вознаграждение. Это прямо противоположно тому, что думают на этот счет большинство управляющих. Модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способность, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках одной взаимосвязанной системы.

5.3. Разработка системы мотивации

Менеджеры должны наблюдать за своими подчиненными, чтобы знать, какие потребности движут ими.

В России в 1993-94 гг. проводились опросы среди персонала малых предприятий, оказывающих юридические услуги и торгующих товарами народного потребления и пищевыми продуктами, которые показали, что:

а) подавляющее большинство (57 из 64 опрошенных) работников до 30 лет первое место среди насущных потребностей вместе с высокой оплатой труда поставили социальное общение;

б) подавляющее число опрошенных в возрасте от 30 до 40 лет (37 из 43) поставили на первое место стабильность(защищенность). На второе социальное общение и поддержку;

в) все опрошенные (107 чел.) заявили, что не согласны быть просто винтиком в бездушной машине даже за хорошую оплату труда;

г) большинство опрошенных (91 из 107) независимо от возраста связали потребность в саморазвитии с потребностью в признании и общении в одну — потребность в социально-профессиональном общении и развитии (термин предложен участниками опроса).

Результаты опроса работников в США и в России позволили следующим образом ранжировать факторы повышения привлекательности работы.

Таблица 5.1

Результаты опроса оценки факторов привлекательности.

№	Факторы	Делают работу более привлекательной	
		США	Россия
1	Работа без больших напряжений и стрессов	1	7
2	Удобное расположение	2	6
3	Чистота окружающей среды и рабочего места	3	10
4	Работа с людьми, которые нравятся	4	1
5	Хорошие отношения с начальником	5	3
6	Достаточная информация о том, что вообще происходит на фирме	6	8
7	Стабильный темп работы	7	9
8	Гибкое рабочее время	8	5
9	Значительные дополнительные льготы	9	2
10	Справедливое распределение объемов работ	10	4

Как видно из таблицы 5.1. американцы, оценивая привлекательность работы, на первое место поставили отсутствие в работе большого напря-

жения и стрессов. Русских больше всего привлекает работа с приятными людьми. Чистоту окружающей среды и рабочего места американцы поставили на третье место, российские работники этот факт считают наименее важным. Дополнительные льготы, связанные с работой для россиян, стоят на втором месте и весьма низко оцениваются американцами.

Система мотивации организации включает в себя материальное стимулирование, разнообразные способы и приемы нематериального стимулирования.

Таблица 5.2

Элементы материального стимулирования

Доход работника предприятия	Заработная плата	Тарифная часть
		Надбавки, премии
		Дополнительные выплаты
	Социальные выплаты	Оплата транспортных расходов
		Субсидии на питание
		Страхование
		Медицинское обслуживание
		Помощь в обучении
		Другие

Конечно, оплата труда является мотивирующим фактором, но только, если она непосредственно зависит от результатов труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов, варьируемых для каждого работника. В практике компаний различных стран и отраслей промышленности, в том числе американских фирм «Крайслер», «Форд», «Дженерал моторе», «IBM» и др., используются различные методы материальной мотивации и гуманизации труда. Часто применяются так называемые аналитические системы заработной платы, особенностью которых является дифференциальная оценка в баллах сложности выполняемой работы с учетом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и др. При этом переменная часть заработной платы (премии, различные поощрения), которая используется в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономии сырья, достигает 1/3 заработной платы.

Вторичные, высшие потребности людей играют важную роль в мотивации персонала.

Рекомендации, направленные на удовлетворение потребностей в общении, принадлежности:

1. Создавать на рабочих местах дух единой команды.
2. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.

3. Периодически проводить с подчиненными собрания.
4. Не стараться разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавать условия для неформального общения людей.
6. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Необходимо организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы, не боясь санкций и опираясь на заинтересованную поддержку руководства.
7. По тому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом сотрудники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства. Если доступ к информации затруднен, сотрудники будут чувствовать себя униженными, поэтому:
 - а) нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудника, без их ведома, даже если изменения позитивны;
 - б) не затруднять сотруднику доступ ко всей необходимой для него информации;
 - в) информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной

Рекомендации, направленные на удовлетворение потребностей в признании, уважении:

1. Находить формы признания достоинств работников. Широкое распространение в практике многих организаций получило стимулирование с использованием подарков. Так, компания British Telecom использует такие материальные стимулы, как ценные подарки и туристические поездки за повышение качества продукции, экономию ресурсов. Процедура награждения предусматривает прохождение победителем четырех степеней. Призы получают на рабочих местах лишь те, кто прошел одну из первых ступеней. Победителей, достигших более высоких ступеней, чествуют во время крупных мероприятий и празднований. Такая процедура награждения позволила придать гласности случаи крупных достижений в области качества, которые прежде оставались незамеченными.

2. Предлагать подчиненным более содержательную работу.

Делегировать подчиненным дополнительные полномочия. Привлекайте сотрудников к управлению. Одним из действенных методов мотивации служит создание самоуправляемых групп.

4. Продвигать подчиненных по служебной лестнице. Японская фирма Мацусита применяет отличные друг от друга принципы продвижения по службе разных категорий работников. При продвижении по службе рабочих используется иерархия должностей (для конторских и технических работников — параллельная служебная лестница, для высших руководителей — система двух иерархий (должностей и статусов). Суть параллельной служебной лестницы заключается в том, что одновременно с иерархией должностей выстраивается параллельная цепочка из различных званий, присуждаемых высококвалифицированным специалистам, которые занимаются в основном решением профессиональных задач и почти не прини-

мают участия в административной работе. Благодаря параллельной служебной лестнице такие специалисты получают возможность продвинуться по службе, не занимая управленческих постов.

Рекомендации, направленные на удовлетворение потребности в самовыражении:

1. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи. Работа должна позволять работнику быть самому себе хозяином на всем протяжении — от затрат до результата. Каждый работник выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.

2. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Обеспечивайте для подчиненных возможность для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал. Предъявляйте к подчиненным требования, дающие шанс дальнейшего развития. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

3. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели. Для достижения тех целей, которые он перед собой поставил или в постановке которых он принимал активное участие, — работник приложит максимум энергии. Успех без признания приводит к разочарованию. Работники резко реагируют, если их старания и успехи приводят только к дополнительной нагрузке. Так погибает инициатива. Делегируйте подчиненным, добившимся успеха, дополнительные права и полномочия. Продвигайте их по служебной лестнице.

Тема 6. Внешняя среда организации

Под внешней средой в управлении понимается система взаимоотношений следующих факторов: потребителей, конкурентов, правительственных учреждений, поставщиков, финансовых организаций и источников ресурсов, оказывающих влияние на процессы, происходящие внутри организации.

В отличие от внутренней среды, которая является ведомой для управляющих, внешняя среда — ведущая, т.е. менеджеры должны отслеживать изменения внешней среды и приспосабливаться к ним.

Организация, как открытая система, зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, от конкуренции, от потребностей, существующих в обществе. Кроме того, внешняя среда постоянно меняется, и руководителю необходимо не только отслеживать эти изменения, но и предлагать подходящие способы реагирования на внешние воздействия. В этом смысле организации подобны биологическим организмам. Согласно теории Чарльза Дарвина, среди животных выживают только те виды, которые смогли приспособиться к условиям внешней среды. Также организации вынуждены приспособляться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Руководитель должен исповедовать **организационный дарвинизм**, чтобы в мире быстрых изменений не оказаться в числе исчезнувших.

Для облегчения учета влияния на организацию все внешние факторы делятся на две следующие основные группы: факторы среды прямого и косвенного воздействия.

6.1. Факторы среды прямого воздействия

Среду прямого воздействия составляют факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямые влияния этих операций. К ним относятся: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы.

Поставщики.

С точки зрения системного подхода, организация — это механизм преобразования ресурсов в готовую продукцию. Под ресурсами понимают материальные ресурсы, оборудование, энергию, капитал, рабочую силу. В качестве основных поставщиков могут выступать:

- банки и частные лица — поставщики финансов;
- предприятия — поставщики сырья, готовых изделий, оборудования, оргтехники, канцтоваров и г.д;
- служба занятости — поставщик рабочей силы;
- коммунальные службы — поставщик воды, электроэнергии и т.д.;
- транспортные агентства, предоставляющие транспортные средства для доставки товаров.

Поставщики оказывают воздействие на организацию через угрозу прекратить поставку, поднять цены на ресурсы, снизить качество продукции. Если поставщик является монополистом или единственным для организации, а предприятие не является единственным заказчиком для поставщика, его влияние на организацию наиболее существенно. Так, коммунальные службы, повышая цены на электроэнергию, газ, воду существенно образом влияют на деятельность организации, делая готовую продукцию очень дорогой и не конкурентоспособной. Недаром предлагаемые государством меры по оздоровлению и выводу из кризиса промышленных предприятий одним из главных пунктов считают снижение цен на энергетические ресурсы.

Потребители.

Известный специалист по управлению Питер Ф. Дукер считает, что «единственная подлинная цель бизнеса — создавать потребителей». Действительно, оправдание сосуществования организации зависит от ее способности находить потребителей результатов ее деятельности и удовлетворять их запросы. Потребители, решая какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности.

Влияние потребителей на деятельность организации рассмотрим на примере авиационной компании «Аллегени». В 70-е годы эта компания начала быстро расширять свою деятельность и в середине 80-х преврати-

лась из местной авиакомпании в крупную, обслуживающую 25 штатов. Она занимала 6-е место по объему авиаперевозок среди авиакомпаний в США. В это время она столкнулась с таким положением, что потребители предпочитают ей другие авиакомпании. Из-за этого «Аллегии» стала терпеть большие убытки. Собственными силами она не смогла справиться с этой проблемой. Были приглашены независимые специалисты, которые провели масштабные маркетинговые исследования, целью которых было узнать, почему потребители предпочли этой авиакомпании другие и как можно привлечь к компании больше пассажиров. В результате исследования было выявлено, что большинство людей продолжают считать эту компанию очень мелкой. Пассажиры предпочитают летать самолетами крупных авиакомпаний, т.к. считают их более безопасными. Исследователи выявили также тот факт, что неудачи фирмы связаны с ее названием. В то время, когда компания обслуживала местные авиалинии, она получила прозвище «авиалиний страданий» за то, что ее маленькие самолеты летали сквозь непогоду, а не над ней, как большие реактивные лайнеры. В результате в полете пассажиры чувствовали себя как при езде на ухабистой дороге, кроме того, вылеты часто отменяли, самолеты опаздывали. Кроме того, название привязывало компанию к небольшому региону.

Основываясь на полученных результатах, фирма, во-первых, сменила свое название на «Ю.С. эйр» и провела крупную рекламную кампанию, призванную убедить людей, что «Ю.С.эйр» такая же большая фирма, как «Пан Америкэн», «Трансуорлд эйрлайнс», и «Америкэн эйрлайнс».

В рекламе по телевидению, в газетах и журналах появилась следующая информация:

- авиакомпания должна быть большой, чтобы ежегодно перевозить на миллион с лишним больше пассажиров, чем «Пан Америкэн»;
- авиакомпания должна быть большой, чтобы обслуживать больше американских городов, чем «Америкэн эйрлайнс»;
- авиакомпания должна быть большой, чтобы совершать ежедневно больше рейсов, чем «Трансуорлд эйрлайнс».

С тех пор компания продолжает расти. Большое число деловых людей и туристов пользуется ее самолетами.

Конкуренты — это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Менеджеры организации четко понимают, что если не удовлетворить нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятие будет испытывать большие затруднения и возможно, прекратит свое существование. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, что и с использованием какой технологии выпускать организации.

Так, в 75 году швейцарская часовая промышленность контролировала 34% мирового рынка механических часов. Но восточные конкуренты выпустили на рынок электронные часы. Швейцарские менеджеры решили, что их потребители будут привержены к механическим часам и не стали торопиться с выпуском новой продукции. Когда же в начале 80-х, потра-

тив большие деньги на модернизацию, они выпустили свои электронные часы, то было уже поздно, рынок прочно захватили восточные конкуренты. Так, например, Япония контролировала 39% рынка, Гонконг-21%. Швейцарцы смогли оставить за собой лишь 14% мирового рынка часов. Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, дешевые материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда, характер отношений руководителя с подчиненными, прибыль и другие финансовые показатели деятельности организации.

Для успеха организации необходимо выявить всех возможных и потенциальных конкурентов и иметь следующую информацию по конкурирующим фирмам:

- позиция конкурентов на рынке (объем продаж, доля рынка);
- характер выпускаемой продукции (качество, технические параметры, срок службы, гарантии, привлекательные особенности товара, рыночная цена, новизна);
- виды и характер услуг, предлагаемых конкурентами, в том числе формы и стоимость технического обслуживания;
- практика рекламной деятельности и виды стимулирования продаж, расходы на рекламу;
- практика товародвижения, используемая конкурентами, наличие у них складов и их размещение;
- показатели деятельности конкурентов (объем производства, издержки, прибыль, применяемая технология).

Возможные стратегии по отношению к конкурентам:

1. Ослабить позицию конкурента за счёт увеличения доли рынка, благодаря:

- а) снижению цены ниже цены, действующей на рынке;
- б) продаже уникального товара или предоставления уникальных услуг.

2. Установить входные барьеры для новых (потенциальных конкурентов) за счёт:

- а) абсолютного преимущества цены. Новый, никому не известный конкурент обычно выходит и завоёвывает рынок благодаря низкой цене. Если цены на рынке низкие, ему становится сложно снизить их;
- б) повышения имиджа предприятия, торговой марки;
- в) высокого уровня стартового капитала для начинающих;
- г) дифференциации продукции, т.к. новые конкуренты обычно выходят с типовой продукцией;
- д) ограничения доступа потенциальным конкурентам к каналам распределения готовой продукции или ресурсов.

3. Установить союзы и сотрудничество с конкурентами.

Государство и его законы призваны защитить граждан, согласовывать общественные, коллективные и частные интересы. Оно должно обеспечивать фундаментальные научные исследования, формировать

производственную и социальную инфраструктуру. Государственное регулирование осуществляется через кредитно-денежную, налоговую, бюджетную и амортизационную политику. К прямому государственному регулированию относятся:

- прямое бюджетное финансирование;
- государственный заказ, квотирование или строгий учёт экспортно-импортных операций по некоторым товарам. К таким товарам относятся топливо, чёрная металлургия, древесина, минеральные удобрения и т.д.;
- программно-целевые методы регулирования. Например, разработка и финансирование комплексных программ освоения космоса, ликвидации последствий стихийных бедствий и т.д.;
- государственное предпринимательство. Например, государство оставляет за собой контрольный пакет акций при приватизации некоторых организаций.

6.2. Факторы среды косвенного воздействия

Среду косвенного воздействия составляют факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, но тем не менее влияют на деятельность организации.

- Научно-технический прогресс.

Этот фактор среды косвенного воздействия влияет на все составляющие среды прямого воздействия. Технологические нововведения влияют на эффективность производства, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Особое влияние начал оказывать этот фактор, начиная с 60-70-х годов, когда наука и техника стала развиваться быстрыми темпами. Это существенным образом повлияло и на менеджмент. Руководители столкнулись с такой проблемой, что продукция, которая пользовалась спросом и сулила большие выгоды, вдруг устаревает, приносит убытки, отрицательно сказывается на имидже предприятия. Стало казаться, что экономика аномальна, т.е. не имеет никаких закономерностей, но затем эти закономерности были найдены, и одной из них явилась кривая жизненного цикла спроса-технологии. Согласно этой кривой, спрос на изделия, изготавливающиеся по определённой технологии, имеет следующую закономерность:

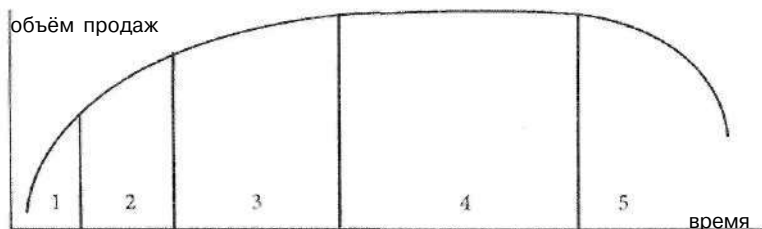


Рис. 6.1. Вид кривой жизненного цикла спроса-технологии

Кривая показывает, что если на рынке появляется товар, который удовлетворяет какой-то потребности, существующей в обществе, то сначала спрос на него растёт (фаза 1-3), затем происходит насыщение этим товаром и спрос какое-то время остаётся постоянным (фаза 4), а затем технология производства этого товара устаревает и спрос на данный товар падает, т.к. потребность в данном товаре удовлетворяется товаром, изготовленным по новой технологии. Так, например, механические часы заменяются электронными, полупроводники — микросхемами, печатные машинки — копировальными аппаратами и т.д. Понятно, что время жизненного цикла на разные товары различно. Для вычислительной техники оно составляет 5—7 лет, для производства стали — 60-70 лет. Менеджеру необходимо отслеживать, в какой фазе жизненного цикла находится его продукция, его технология и в какой фазе она будет находиться в будущем, для того, чтобы выбрать верную стратегию по отношению к товару. Проиллюстрируем последнее утверждение.

Хорошо, если вы начали освоение выпуска товара, когда спрос на него находился в фазе зарождения (1-ая фаза).

В фазе ускоренного роста спроса на товар (2-ая фаза) необходимо осуществлять выпуск однородных изделий по самой низкой цене.

На следующей фазе — замедленного роста (3-ая фаза) необходимо, наоборот, дифференцировать, выделить свой товар. Теперь побеждают те фирмы, которые нашли свою нишу (отличительную особенность товара) или имеют свой сегмент рынка (приверженных фирме покупателей). Понятно, что выходить со стандартным товаром на рынок в этой фазе жизни товара бесполезно — организацию ожидает провал.

Четвёртая фаза — фаза насыщения. Товар «раскручен», он приносит прибыль, не требует больших затрат на маркетинг. Прибыль необходимо потратить на разработку нового товара, который обеспечит успех фирмы в будущем. На этой фазе организация получает большие прибыли от реализации товара, поэтому надо попытаться продлить её.

Пятая фаза — фаза спада. Товар устарел. Необходимо, если нет других причин (государственное финансирование этого товара, приверженность покупателей старшего поколения этому товару), снять его с производства, чтобы не пострадал имидж фирмы. Проиллюстрируем необходимость анализа товара с использованием кривой жизненного цикла на следующем примере.

Ситуация: В середине 80-х годов, понимая, что компьютер является самым бурно развивающимся бизнесом и сулит большие прибыли, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма RCA -- одна из ведущих американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике, вложила сотни миллионов долларов в исследование рынка, на строительство заводов привлекла высококвалифицированных специалистов. И вторая фирма — это два предпринимателя, начальный капитал которых — 1200\$, офис располагался в спальне одного из партнеров, а сборочный конвейер в гараже другого. В этой ситуации, казалось бы, что успех должен быть на стороне RCA. Правда,

мы не знаем компьютеры этой фирмы, т.к. за 6 лет после начала своей деятельности, потеряв 300млн.\$, она свернула свое компьютерное производство. А вторая фирма — Эппл — через 6 лет (к 1982 г.), совершив своеобразный рекорд, вошла в список 500 самых преуспевающих фирм Америки. Это кажется странным на первый взгляд. Но если проанализировать деятельность этих фирм с использованием кривой ж.ц. спроса-технологии, то мы увидим следующее.

Фирма RCA стала выпускать универсальные машины типа «IBM-370»

Спрос на эти ЭВМ находился в фазе замедленного роста. Конкуренция была высока, главенствовала на рынке фирма IBM. RCA вышла таким же стандартным товаром и не выдержав конкуренции потерпела полное фиаско.

Фирма Эппл вышла с новым, ранее не существующим персональным компьютером, определив потенциальный спрос на этот товар, существовавший в обществе. Спрос был велик, фирме не потребовалось больших расходов на продвижение товара.

Как же фирма IBM отреагировала на появление новой технологии? Она стала перестраивать часть своего производства на выпуск персональных компьютеров и хотя и опоздала на 4 года, но благодаря тому, что пошла по своему пути, по пути открытой архитектуры, стала отвоевывать рынок ПЭВМ.

В 1982 г президент «Эйпл» сказал, что у компании 3 конкурента — это IBM, IBM и IBM. И сейчас по российскому компьютерному рынку мы видим, что нам больше знакома продукция фирмы IBM, нежели Эйпл.

Состояние экономики может влиять на стоимость всех ресурсов, на способность потребителей покупать товары, на цену и конкурентоспособность производимых товаров. Менеджеру необходимо иметь прогноз состояния экономики в краткосрочном (на 1 год), среднесрочном (на 3 года) и долгосрочном (на 5 лет) периодах и иметь альтернативные варианты развития для разных прогнозов. Если прогнозируется инфляция, то необходимо иметь запас ресурсов и провести с рабочими переговоры о финансовой оплате труда, чтобы сдерживать рост издержек в будущем. Можно получить кредит, т.к. в дальнейшем деньги будут дешевле и тем самым будут скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если прогнозируется экономический спад, необходимо уменьшить запасы готовой продукции, поскольку могут появиться трудности со сбытом, частично свернуть производство. Если планируется снижение налогов, то увеличится масса свободных денег. В этом случае можно выпустить больше акций, расширить производство. Конкретные изменения в состоянии экономики могут положительно влиять на одни организации и отрицательно на другие. Так при спаде промышленного производства в нашей стране, процветают торговля и банковское дело. В этой ситуации многие промышленные предприятия **диверсифицируют** свою деятельность. Под диверсификацией здесь понимают выход на новые рынки с новыми товарами и услугами, т.е. наряду с основной деятельностью организации сдают часть свободных помещений, развивают посред-

ническую деятельность, организуют банки. Считается, что новые виды деятельности Могут приносить большие прибыли, если они все будут взаимоувязаны, т.е. при выполнении принципа **синергизма**. Поясним этот принцип на примере. Например, вы владеете авиакомпанией и планируете, что в ближайшее время будет спад спроса на авиаперевозки из-за снижения тарифов на ж.д. транспорт и большого спроса на автомобили. Вы собираетесь диверсифицировать свою деятельность и заняться гостиничным и экскурсионным бизнесом. Эти 3 вида бизнеса принесут вам больше прибылей, если вы их взаимоувяжете. Так, в гостиницах люди получают информацию о вылетах самолётов, в аэропорте любой транзитный пассажир может выбрать экскурсию во время ожидания полета, экскурсионный автобус связан с кассой аэропорта, путешествуя, пассажир может оформить себе билет на любой рейс и т.д.

• **Социокультурные факторы.**

Любая организация функционирует в определенной культурной среде и должна учитывать те установки, жизненные ценности, традиции и другие социокультурные факторы. Известно, что знаменитые «кружки качества» не получили развития в Европе и США. «Кружки качества» показали в Японии свою высокую эффективность и способствовали повышению производительности и уровня мотивации работников японских фирм. Однако при попытках перенести этот опыт на американские и западноевропейские предприятия не получилось того, что имело место в Японии. Западные европейские и американские работники не понимали, с какой стати они должны были оставаться после работы и обсуждать проблемы качества и производительности, причем без всякого за то вознаграждения. Это свидетельствует о том, что методы управления, показавшие свою эффективность в рамках определённой национальной культуры, ею и поддерживаются и развиваются, а при перенесении на другую почву в конечном итоге могут не состояться.

Социокультурные факторы влияют на многие составляющие внешней и внутренней среды, например, на отношение людей к работе, к качеству жизни, на систему ценностей и потребностей в обществе, на уровень образования и культуры населения, на мобильность людей, т.е. готовность к перемене места жительства. Кроме того, организация должна быть **социально ответственной**, т.е. подчиняться законам и требованиям той общественной среды, где она функционирует. Существует 2 точки зрения на этот счет. Согласно первой, организация считается социальной ответственной, если максимизирует свою прибыль, не выходя за рамки законов и других установок, существующих в обществе. Согласно другой, помимо адекватного реагирования на экономические обстоятельства, руководство обязано ответственно относиться к гуманитарному и социальному воздействию деловой активности на работников, потребителей и всего общества, в среде которого функционирует компания. Исходя из этой точки зрения, организация должна вносить позитивный вклад в жизнь общества, заниматься благотворительной деятельностью. Дореволюционная Россия славилась своими купцами и промышленниками, занимавшимися благотворительностью/

Политическая обстановка должна изучаться для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить свою политику в жизнь. Необходимо выяснить, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение правительства к различным отраслям экономики и регионам страны, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства, насколько сильны оппозиционные политические структуры, могут ли они захватить власть. Менеджеру необходимо учитывать следующие аспекты политической обстановки, влияющие на его бизнес:

1. настроение администрации и законодательных органов и судов в отношении его бизнеса. Понятно, что этот аспект влияет на налогообложение доходов, определяет налоговые льготы или льготные торговые пошлины, определяет стандарты на безопасность, на чистоту окружающей среды, законодательство по защите прав потребителей и т.д;

2. настроение групп особых интересов и их объединение с представителями власти для пропаганды определенной политики, т.е. лоббизм;

3. факторы политической стабильности, существующие в обществе. Политические изменения могут привести к ограничениям прав собственности для иностранцев, трудности в получении долгов и т.д. С другой стороны, политика может измениться в сторону, благоприятную для инвестора, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

6.3. Общие характеристики факторов внешней среды

1. Все факторы внешней среды взаимозависимы и взаимодействуют между собой.

Например, резкий рост цен на доллар в «черный вторник» повлек за собой общее повышение цен на все ресурсы. Эти изменения стали катализатором серии правительственных акций и изменений в производстве.

2. Под сложностью внешней среды понимается общее число и разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать.

3. Подвижность среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении современных организаций. Быстрым изменениям подвержены авиационно-космическая промышленность, производство компьютеров, биотехнология и сфера телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары, металлургию, производство пищевых продуктов и т.д. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений и ниже для других. Например, во многих организациях отдел исследований и разработок сталкивается с высокой

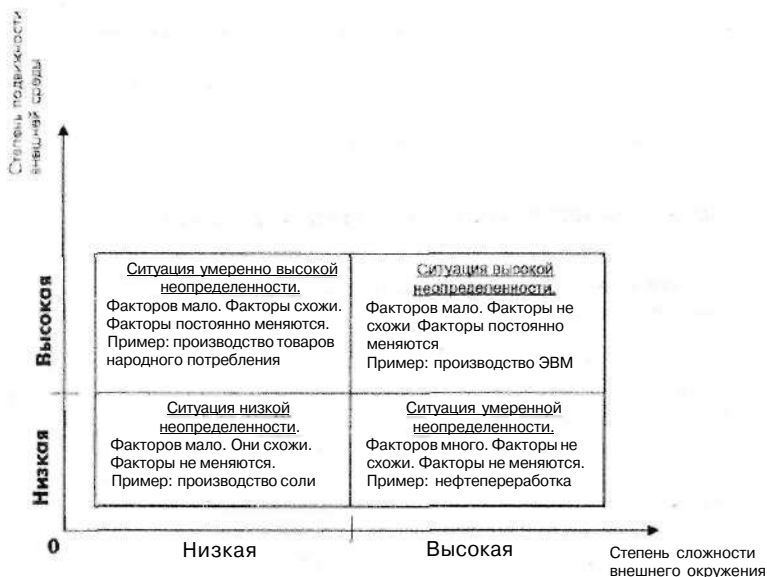
подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов.

Рассмотрим основные типы ситуаций в зависимости от двух последних характеристик внешней среды (рис. 6.2.). Ситуация, характеризующаяся низкой неопределенностью, наиболее благоприятна для руководства.

Ситуация умеренной неопределенности является более напряженной для руководства. Высокая степень сложности внешнего окружения вносит элемент риска в процесс принятия решения. Повышенный риск подталкивает руководство к большей альтернативности в действиях. Нефтепереработка имеет дело со многими факторами внешней среды: поставщики, потребители, зарубежные конкуренты, законы в области охраны окружающей среды. Однако внешняя среда весьма стабильна и не претерпевает серьезных изменений.

Таблица 6.2

Основные типы ситуаций в зависимости от характеристик внешней среды



Ситуация умеренно высокой неопределенности требует от руководства и самой организации достаточной гибкости. Это необходимо в силу частого изменения характера взаимодействия с факторами внешней среды. Однако схожесть факторов позволяет руководителям справиться с ситуацией, имея достаточный уровень подготовки и используя различные методы мотивации. Большим подспорьем руководителю в данной ситу-

ации является система электронной обработки данных, позволяющая отслеживать изменения, происходящие во внешней среде. Понятно, что ситуация высокой неопределённости представляет наибольшую трудность для руководителя, требует высочайшего уровня подготовки, аналитических способностей и интуиции.

4. Неопределённость внешней среды характеризуется относительным количеством информации о среде и уверенностью в её точности.

Если информации мало и она не точна, то среда становится неопределенной, и наоборот. Чем неопределённее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективное решение. По наличию информации условия внешней среды классифицируются на условия определенности, риска и неопределенности. Условия определенности существуют тогда, когда руководитель точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью. Понятие риск здесь используется не в смысле опасности, а относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. Риск -- это возможная опасность получения негативного результата в ходе реализации принятого варианта решения (альтернативной стратегии действия) при наличии множества случайных факторов. Условия считаются неопределёнными, если информации недостаточно для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости от выбора. Для принятия решения в этом случае используется экспертный анализ, теория вероятности, математическая статистика, теория игр, регрессионный и дисперсионный анализ.

Тема 7. Сравнительный менеджмент

7.1. Сравнение американской и японской моделей менеджмента

Одной из характерных особенностей развития теории и практики управления на западе явился «японский прорыв» конца 70-х — начала 80-х годов. Он состоит в признании определенных преимуществ управления производством в современной Японии в сравнении с американским менеджментом. Сопоставление характерных черт «японского стиля» управления с американским представляет значительный интерес. Рассмотрение «японской модели» менеджмента тем более важно, что в предыдущих темах акцент был сделан на американском опыте хозяйственного управления.

Для понимания систем внутрифирменного управления в Японии и при сопоставлении с американской практикой нужно прежде всего учитывать различия в общих экономических и социально-культурных условиях развития в этих странах. Здесь важно отметить культурные традиции, вытекающие из сословного построения японского общества в прошлом; развитой психологии подчинения власти, относительно низкой социаль-

ной мобильности населения, склонности японцев к конформизму, групповой сплоченности.

Структура финансового капитала в Японии определяется наличием в нем немногочисленных мощных монополистических группировок, возглавляемых крупнейшими банками, и характеризуется тесным переплетением интересов в них фирм. В Японии индивидуальные вкладчики (физические лица) владеют менее 1/10 капитала 1000 крупнейших корпораций/ 9-10 его находится в собственности юридических лиц. Широко распространено взаимное владение акциями, высока доля заемных средств (80% против 40%) в американских корпорациях.

На всю деятельность по управлению японскими корпорациями большое влияние оказывает система субподрядов — долговременных связей между крупной головной компанией и множеством мелких и средних предприятий (60% всех фирм в обрабатывающей промышленности участвуют в субподрядной системе).

Даже беглое сравнение основных моделей менеджмента позволяет выделить преимущества и недостатки каждой из них. Не случайно поэтому последние десятилетия американцы предпринимают большие усилия для выяснения сущности японских методов управления и применению элементов этого опыта на своих предприятиях. А ведь был период, когда фирмы Японии (в 50-60-гг) перенимали американские принципы организации производства.

Таблица 7.1

Сравнение японской и американской системы менеджмента.

Характеристика менеджмента	Особенности менеджмента	
	Япония	США
1. Планирование	Долгосрочное	Краткосрочное
2. Организация управления	Нестандартная, гибкая. Плоская структура. Партиципативный стиль. Мягкое управление	Формализованная. Строгая иерархичность оргструктуры с акцентом на автократизм. Использование «стратег, хозяйственных центров» по каждому новому виду продукции
3. Состав менеджеров	Преобладание инженеров	Преобладание экономистов и юристов
4. Найм на работу	Долгосрочный, система пожизненного найма	Краткосрочный
5.Разделение труда	Совмещение профессий	Четкое разделение труда
6. Форма ответственности	Коллективная	Индивидуальная

7. Заинтересованность	Успехи организации в целом	Успехи конкретного участка
8. Формы стимулирования	Моральное, продвижение по службе, материальное (по результатам коллективного труда)	Материальное стимулирование по личному успеху
9. Принятие решений	Коллективное согласование	Единое
10. Разрешение конфликтов	Переговоры с помощью посредника, нахождение консенсуса	Переговоры с помощью юристов и суда

Крупные фирмы в Японии дважды в год выплачивают работникам вознаграждение, составляющее одинаковый процент от их зарплаты. Этот процент зависит только от деятельности фирмы в целом. Если фирма работала плохо, выплаты меньше, если хорошо — больше. В США же зарплата зависит от конкретного вклада работника, и она может расти, хотя у фирмы могут идти дела хуже.

У работающих в системе ПН вознаграждения вызывают чувство причастности к делам фирмы, поскольку они связаны с ней связаны навсегда и, следовательно, знают, что улучшение положения фирмы обязательно отразится на их благосостоянии. Регулирование выплат дает возможность в случае ухудшения результатов деятельности фирмы снижать фонд зарплаты до 30%, никого при этом не увольняя. Каждая крупная фирма в Японии имеет большой штат временных работников (в основном это женщины, которых в ПН берут лишь в порядке редкого исключения). Они увольняются при неблагоприятной конъюнктуре. В США такой категории занятых нет.

Механизм использования факторов системы ПН, таких, как доверие, преданность фирме и стремление к высокопроизводительному труду, и является основой теории Z. В противоположность японским специалистам, в США высококвалифицированным специалистом считается работник, до тонкости знающий лишь свою сугубо узкую область деятельности. Изучение служебной карьеры служащих высших звеньев управления в пятидесяти крупных фирмах США показало, что они выполняли в процессе продвижения в фирме не более двух различных функций, т.е. являлись, по существу, узкими специалистами, а потому их главной заботой были не интересы фирмы, а стремление держать на хорошем уровне возглавляемые ими службы.

Функциональная узость американских руководителей объясняет и замеченный одним из японских управляющих, который в качестве связующего звена два года работал в американской фирме, феномен, приводивший его в недоумение. Речь о коктейлях, на которые собираются американские управляющие различных фирм и которые, по их словам, они просто ненавидят.

Технология управления

Американская	Японская
<p>Детальная разработка и предписание технологии управления каждому работнику на основе должностных инструкций</p>	<p>Отсутствуют должностные инструкции. Девиз «Действуй по обстановке» предполагает анализ ситуации и принятие нестандартных решений. 1 подчиненный может временно выполнять более ответственную работу, чем руководитель, высшее руководство может обращаться к подчиненному через и олову начальника.</p>

Известно, что некоторые японские управленческие нововведения — «кружки качества» и система поставок «точно вовремя» — первоначально зародились в США, но не получили там распространения. Однако не прижились на японской почве и американские методы управления «человеческими ресурсами».

Американские компании («Дженерал моторс») благодаря системе «точно вовремя» значительно снизили складские запасы сырья, материалов и комплектующих изделий. Компания «Дженерал электрик» в настоящее время имеет около тысячи «кружков качества» на своих заводах. Около двух тысяч американских компаний состоят членами Международной ассоциации «кружков качества». Руководители американских фирм все чаще задумываются над вопросами об увеличении доли инженеров на своих заводах, о повышении роли мастеров на производстве, внедрению целевых программ повышения производительности труда и экономии ресурсов.

7.2. Японская система принятия решений

Японская система принятия решения, так называемая «ринги сейдо», или «рингисе», представляет собой подробный обмен идеями и тактическими планами вплоть до достижения полного согласия в первую очередь на низших уровнях, т.е. там, где эти решения в случае их принятия и должны исполняться. Эта процедура по западным меркам длительна и непривычна, но главная ее идея в том, что все это с лихвой компенсируется на стадии исполнения решений.

Японцы считают, что важным является не столько само решение, сколько то, как о нем информированы люди и в какой степени они готовы его поддерживать. Непонимание этого приводит часто к тому (и это можно многократно проследить на нашей российской практике), что проваливаются самые хорошие решения и, наоборот, дают неожиданный хороший эффект посредственные решения, если они поддержаны исполнителями.

Когда нужно принять решение, то обычно оно формируется на самом низшем уровне. Причем нередко проект решения поручается подготовить

самому молодому работнику. При этом преследуются две цели: избежать возможной стандартности мышления и дать возможность научиться молодому работнику, пусть даже он наделает ошибок. Учеба на практике значительно эффективнее лекций, тем более, что возможные ошибки будут обязательно исправлены на следующих управленческих уровнях.

Затем проект решения проходит через все службы и всех должностных лиц, имеющих к нему хотя бы минимальное отношение. Решение попадает на высший уровень управления лишь в том случае, если все пришли к полному согласию (одобрению решения). Утверждают, что в проекте решения есть специальное «поле для несогласных». Но оно практически всегда остается чистым.

Понятно, что процесс согласования решения очень длителен, за что и упрекают японцев. Американцы, например, говорят: «Если вы едете в Японию и намерены в течение двух дней заключить или приостановить, например, сделку о продаже, рассчитывайте на две недели, и то если повезет». Для принятия решения японцам требуется вечность». Японцы же утверждают; «Американцы подписывают контракт или принимают решение без промедлений. Но попробуйте заставить их выполнить его — на это им потребуется вечность».

Эффективность японской системы принятия решений состоит в очень быстрой его практической реализации, и это понятно, поскольку оно всеми осознано, т.е. каждый твердо знает, что он должен сделать для реализации решения.

Если говорить о нашей российской методике принятия решения, то она поистине уникальна: мы либо принимаем их не думая, но заранее зная, что они невыполнимы, а потому и бесполезно говорить о контроле исполнения, либо не принимаем решений совсем, хотя абсолютно убеждены в необходимости их принятия и абсолютной возможности и эффективности их выполнения. Примеры с внедрением, вернее, с невнедрением новых, зачастую уникальных открытий наших ученых и специалистов, известны всему миру.

Характерной чертой японской системы принятия решений является преднамеренная, с точки зрения западных специалистов, неопределенность того, кто и за какие решения несет ответственность. В США, например, всегда известно, кто за исполнение решения отвечает. Поэтому американские специалисты часто не знают, как вести себя с японцами. И если у них что-то не получилось, то они говорят: «Если бы они (японцы) только сказали нам, кто именно отвечает за решение этой проблемы, мы могли бы договориться». Действительно, создается впечатление, что японцы «пускают по кругу». Но надо понять, что это не преднамеренное действие, а непонимание того, чего хотят добиться партнеры, поскольку у японцев практически нет понятия индивидуальной ответственности. И действительно, нет смысла назначать кого-либо ответственным за исполнение решения, поскольку каждый исполнит все, что от него требуется по данному решению, и сделает это обязательно, т.к. знает, что делать и согласен с этим, поэтому решение будет выполнено автоматически, без какого-либо внешнего контроля.

Предметный указатель

- бизнес — 4
- венчурное управление — 31
- вознаграждение (внутреннее, внешнее) — 38
- высший или институциональный уровень управления — 5
- задачи — 29
- иерархическая модель — 13
- каноническая модель — 13
- кибернетическая модель — 13
- классическая (административная) школа — 8
- коммуникация — 12
- контркультуры — 37
- контроль — 23
- кооперирование — 34
- кривая жизненного цикла спроса-технологии — 50
- линейная структура — 31
- лоббизм — 54
- маркетинг — 9
- менеджер — 5
- менеджмент — 4
- методы управления — 19
- миссия — 27
- мотивация — 37
- неоклассическая школа или школа человеческих отношений — 9
- низовой или операционный уровень управления — 5
- нормативный менеджмент — 7
- общий или генеральный менеджмент — 6
- оперативный менеджмент — 7
- организационная культура — 26
- организационная структура — 30
- организационно-административные методы управления — 20
- организационное проектирование — 30
- организационный дарвинизм — 46
- организация — 5
- организация (функция управления) — 23
- партисипативность — 10
- персонал-маркетинг — 25
- планирование — 23
- поведенческая школа — 9
- подвижность среды — 54
- потребности (первичные, вторичные) — 37
- предприниматель — 4
- предпринимательское поведение — 5
- предпринимательство — 4
- принцип оптимизации — 35

процессуальный подход — 12
риск — 56
сетевая модель — 14
система MAP (Material Availability Planning) — 24
система MPR(Manufacturing Resource Planning) — 24
система канбан — 24
система управления на основе экстраполяции — 9
системный подход, система — 12
ситуационный подход, ситуация, ситуационные переменные — 14
социально-психологические методы управления — 20
среда косвенного воздействия — 50
среда прямого воздействия — 47
средний или управленческий уровень управления — 5
стиль управления — 20
стратегический менеджмент — 7
стратегический потенциал организации — 26
стратегическое планирование (система управление на основе
редвидения изменений) — 11
стратегическое управление (система управление в условиях
еожиданностей) — 11
стратегия — 29
субкультуры — 37
теория X,Y,Z - 10
теория ожидания — 41
теория справедливости — 41
техничко- технологический потенциал организации — 26
технология — 32
унификация — 35
управление — 4
управленческое решение — 1 2
финансовый потенциал организации — 26
функциональный или специальный менеджмент — 6
функциональный потенциал организации — 26
цель управления — 1 7
школа научного управления — 8
японская система принятия решения(«ринги сейдо») — 59

Литература

1. Менеджмент для инженера. В 3-х частях. Часть 1. Основы менеджмента. Учебник/Н.Г. Агеева, О.Н. Дмитриев, Э.С. Минаев; Под ред. Э.С.Минаева. — М.:Высшая школа, Доброе слово, 2002, С. 359 «Бизнес для инженера».
2. Терминология менеджмента: Словарь. Сост. А.К. Семёноз, В.И. Набоков.— М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002,— С. 224
3. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса,/ Под ред. А.К. Казанцева.—М.:ИИНФРА-М,2001,— С. 252 (Серия «Высшее образование»).
4. Управление организацией. Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломитина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.:ИНФРА.- М, 1999, С. 669
5. **Виханский О.С., Наумов А.И.** Менеджмент. Учебник для экономических специальностей вузов. — М.: Высшая школа, 1994, С. 224
6. **Виханский О.С, Наумов АМ.** Обучение менеджменту. Человек — стратегия — организация. М.: Школа управления МГУ, 1994, С. 180
7. **Герчиков И.Н.** Менеджмент. Учебник. — М.: Банки и биржи. Издательское объединение «ЮНИТИ» — 1994, С. 685
8. **Кинг У, Клиланд Д.** Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982.
9. **Минаев Э.С, Агеева Н.Г., Байдюк И.Ф.** Основы теории менеджмента. Учебное пособие. — М.: МАИ, 1993, С. 48
10. **Мескон М.Х.** и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2000, С. 700
11. Книга делового человека. Под ред. Краюхина ГА, Минаева Э.С. —М.: Высшая школа, 1993, С. 350
12. **Короткое Э.М.** Концепция менеджмента. — М.: Дека, 1997, 38 п.л.
13. Минго Дж. Секреты успеха великих компаний. 52 истории. — М.: Филинь, 1995, 13,4 п.л.
14. **Питере Т., Уотермен Р.** В поисках эффективного управления. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986,
15. **Саймон Герберт А.** и др. Менеджмент в организациях. Пер. с англ. —М.: Экономика, 1995
16. **Якокка Ли.** Карьера менеджера, — М.:1995.
17. **Гончаров В.В.** Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. - М.: МНИИПУ, 1996г.

Н.В. Комарова

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Издательство «Доброе слово»
Изд. лиц. № 065433 от 30.09.97

Подписано в печать 04.05.05

Тираж 10 экз.



МАИ. ИНФОРМАЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР

Тел.: 158-47-06 E-mail: izdat@mai.ru
