

**В.Н. ГОНЧАРОВ, В.П. БЫЧКОВ,
Н.В. ЗОСЬ-КИОР, М.А. ШИБАЕВ**

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебное пособие

Издание второе, исправленное и дополненное

Луганск
Издательство «Ноулидж»
2013

УДК 005: 658 (075.8)
ББК 65.290-2я73
М 50

Учебное пособие рекомендовано к печати Ученым советом Луганского национального аграрного университета (Украина) и Воронежской государственной лесотехнической академии (Российская Федерация)

Р е ц е н з е н т ы :

В. В. Дорофиенко - заведующий кафедрой менеджмента производственной сферы Донецкого государственного университета управления (Украина), д. э. н., профессор;

В. Н. Родионова - д. э. н., профессор Воронежского государственного технического университета (Российская Федерация);

М.Ф. Кропиво – заведующий отделом проблем отраслевого и территориального управления ННЦ "Институт аграрной экономики" (Украина), академик НААН, д. э. н., профессор.

Гончаров В.Н.

М 50 **Менеджмент предприятия:** Учебное пособие. Изд-е второе, испр. и доп-е / В.Н. Гончаров, В.П. Бычков, Н.В. Зось-Киор, М.А. Шибаев. – Луганск: Изд-во «Ноулидж», 2013. – 376 с.

ISBN 978-617-579-699-3

Пособие соответствует требованиям государственных образовательных стандартов к обязательному минимуму содержания образовательной программы подготовки.

Рассматриваются эволюция управления как научной дисциплины, содержание деятельности менеджера, планирование как функция управления, оперативное управление, его сущность и основные задачи организации производства, основы стратегического менеджмента, организация как функция управления, мотивация как функция управления, контроль как функция управления, связующие процессы в менеджменте: коммуникации, принятие решений, лидерство в организации, корпоративная культура

Учебное пособие подготовлено в соответствии с Координационным планом научно-исследовательских работ Международной академии науки и практики организации производства на 2013-2015 гг.

Рассчитано на студентов экономических специальностей высших учебных заведений, аспирантов. Пособие будет полезным также специалистам в отрасли государственного управления, управления предприятиями различных секторов экономики, предпринимателям.

УДК 005: 658 (075.8)
ББК 65.290-2я73

© В.Н. Гончаров, В.П. Бычков, Н.В.Зось-Киор, М.А. Шибаев, 2013

© Изд-во «Ноулидж», 2013

ISBN 978-617-579-699-3

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент представляет собой систему методов, принципов и технологических приемов управления, созданных на основе информативных данных, полученных в результате наблюдений и исследований в различных областях научной и хозяйственной деятельности.

Менеджмент отвечает следующим требованиям:

1. постоянное повышение квалификации и уровня знаний для повышения уровня управления;

2. определяет проблемы и области, требующие углубленного анализа и изучения для постоянного развития и пополнения познавательной базы менеджмента.

Менеджмент и его теория стали изучаться интенсивно лишь в XX веке.

Основными источниками менеджмента стали информация и факты, полученные в ходе практической деятельности. Далее в ходе развития общественных отношений развитию теории помогли история, философия, экономика, технические науки, политические науки, право, логистика, бухгалтерский учет и другие.

Основу теории составляют три взаимосвязанные подсистемы – это функциональная, система принятия решений и информационная:

Функциональная подразделяет процесс управления на следующие функции – руководство, планирование, контроль и организация.

Система принятия решений включает в себя детальный анализ отдельных этапов хозяйственной деятельности, выбор оптимальных вариантов и принятие решения.

Информационная система конкретно занимается подготовкой и сбором информации.

Теория управления (менеджмента) постоянно совершенствуется за счет применения в менеджменте новых источников изучения и познания. Существуют различные подходы (системный, контингентный, классический, с позиции науки управления) к изучению проблем менеджмента в целом и его отдельных задач.

Главы подготовлены:

Гончаров В.Н. – введение, 1;

Бугаков В.М. – 11, заключение;

Бычков В.П. – 2, 5;

Зось-Киор Н.В. – 6, 10;

Шибяев М.А. – 7, 8;

Кальченко Н.Н. – 4;

Заруцкий И.Д. – 3;

Пожидаев А.Е. – 9;

Шпилевой И.Н. – 12.

ГЛАВА I

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУЧНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества

Менеджмент как наука сформировался только к концу XX века, поэтому его относят к молодым наукам. Сама история возникновения менеджмента весьма тесно связана с промышленной революцией. Также немаловажную роль при формировании науки об управлении сыграли научные труды и идеи Уильяма Петти¹, Давида Риккардо², Адама Смита³, Роберта Оуэна⁴ и др.

Самые важные моменты менеджмента как науки переживаются именно в XX веке. Однако это не значит, что управление как такового не существовало ранее: наиболее ярким примером является линейная структура управления католической церкви в Риме.

XX век для менеджмента можно описать в восемь этапов:

Этап 1 – 1900-1910 г.г. – положено начало менеджменту как науке; Ф.Тейлор в своей книге «Принципы научного управления» описывает значение системного анализа в управлении организации.

Этап 2 – 1910-1920-е гг. – Ф.Файоль, П.Урвик развивают теорию Ф.Тейлора. Устанавливаются принципы, формируются функции менеджмента.

Этап 3 – 1920-1930-е гг. – развитие и становление «Неоклассической» школы и «Школы человеческих отношений».

Этап 4 – 40-60-е гг. – совершенствование теории менеджмента в связи с тем, что данная наука начинает тесно связываться с социологией и психологией.

Этап 5 – 60-70-е гг. – менеджмент начинает использовать информационные технологии.

¹ Уильям Петти (Вильям Петти; англ. William Petty; 1623—1687) — английский статистик и экономист, один из основоположников-первопроходцев классической политической экономии в Англии; занимался торговлей, служил в королевском флоте

² Давид Риккардо (англ. David Ricardo, 18 апреля 1772, Лондон — 11 сентября 1823, Гатком-Парк) — английский экономист, классик политической экономии, последователь и одновременно оппонент Адама Смита

³ Адам Смит (англ. Adam Smith); крещён и возможно родился 5 июня (16 июня) 1723, Керколди, Шотландия, Великобритания — 17 июля 1790, Эдинбург, Шотландия, Великобритания) — шотландский экономист

⁴ Роберт Оуэн (англ. Robert Owen; 14 мая 1771— 17 ноября 1858) — английский философ, педагог и социалист

Этап 6 – 70-80-е гг. – развиваются теории И. Ансоффа, Г. Саланчика, которые раскрывают новые способы и методы управления; устанавливается тесная взаимосвязь между внутренней и внешней средой организации.

Этап 7 – 80-90-е гг. – революционные открытия в управлении организацией (Япония и другими развитыми странами), разрабатываются новые методы управлений.

Этап 8 – 90-е гг – начало XXI века – создание организационной культуры в организациях, демократизация управления.

Прежде чем менеджмент сформировался как самостоятельная область знания, человечество по крупицам тысячелетиями накапливало опыт управления. Везде, где требовалась совместная деятельность людей (военные действия, строительство культовых сооружений и т.д.), одни из них брали на себя функции управления другими, так и зародились первые наилучшие практики менеджмента.

Основные направления (школы) менеджмента:

1. школа научного управления (1885-1920) Ф.Тейлора⁵, Гилберта и др. - рациональность труда плюс материальная заинтересованность ведут к повышению эффективности;

2. административная (классическая) школа А. Файоля, М. Вебера⁶ и др. (1920-50) - универсальный принцип управления;

3. школа человеческих отношений (1930-50) А. Маслоу⁷ и др. - межличностные отношения между людьми;

4. поведенческая школа Арджириса⁸, Лайкерта – максимальное использование человеческого потенциала на основе психологии и социологии;

5. количественная школа Винера⁹, Акоффа¹⁰ – компьютерное математическое моделирование ситуаций.

⁵ Фредерик Тейлор (или Тейлор; англ. Frederick Winslow Taylor; 20 марта 1856, Германтаун, Пенсильвания — 21 марта 1915, Филадельфия) - американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента

⁶ Вебер М. Исследования по методологии наук — М. : ИНИОН, 1980. Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл.

⁷ Абрахам Маслоу (Авраам Маслов) (англ. Abraham Maslow; 1 апреля 1908, Нью-Йорк - 8 июня 1970) - видный американский психолог, основатель гуманистической психологии. Широко известна иногда приписываемая Маслоу так называемая «Пирамида Маслоу».

⁸ Арджирис Крис (р. 1923) Арджирис (argyris) Крис (р. 1923, шт. Нью-Джерси), американский психолог.

⁹ Норберт Винер (англ. Norbert Wiener; 26 ноября 1894, Колумбия, штат Миссури, США — 18 марта 1964, Стокгольм, Швеция) — американский учёный, выдающийся математик и философ, основоположник кибернетики и теории искусственного интеллекта.

¹⁰ Рассел Линкольн Акофф (1919 — 2009) — известный ученый в областях исследования операций и теории систем.

Хотя организация как форма объединения людей для достижения общей цели существует не одно тысячелетие, до середины XIX века практически никто не задумывался над тем, как управлять ею системно.

Идея о том, что организацией можно управлять на научной основе, начала формироваться именно в середине XIX века. Причиной тому были изменения, которые внесла промышленная революция в производственный процесс и среду функционирования организаций

В эти времена созрела система акционерного капитала, руководитель-собственник постепенно был заменен наемным управляющим, а менеджмент превратился в самостоятельную область деятельности.

1.2 Основные подходы к определению понятия «менеджмент»

Термин «менеджмент» пришел в Россию вместе с кардинальными изменениями в экономике и жизни общества (более 20 лет назад) в начале перестройки политической и экономической системы СССР, отразив необходимость создания принципиально новой системы управления, адекватной рыночным отношениям. Таким образом, управление в условиях рынка получило название менеджмента.

Слово «менеджмент» (англ. – management¹¹) означает управление, т.е. вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

☞ Менеджмент – это наука и искусство управления, процесс планирования, организации, мотивации, контроля и координации, деятельность предприятия в рыночных условиях по достижению целей (максимизация прибыли)

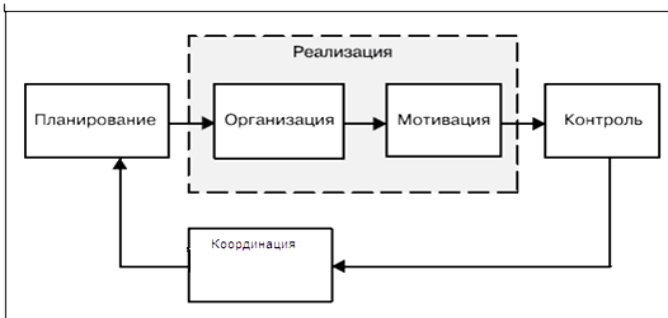


Рис. 1.1. Общие функции менеджмента

¹¹ Шибасев М.А., к.э.н., профессор РАЕ

Несмотря на то, что эти термины обычно принимаются как синонимы, существуют определенные различия в содержании понятий «менеджмент» и «управление».

Управление является более широким, обобщающим понятием по отношению к понятию менеджмент.

☞ Управление – это целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники.

Например, если речь идет о государственных органах любого уровня, то более правильно использовать термин «государственное управление», «муниципальное управление».

☞ Менеджмент – особый тип управления, предполагает управление рыночной организацией, организацией, которая нацелена на получение максимальной прибыли.

Поэтому отличительными особенностями менеджмента являются:

1. ориентация фирмы на удовлетворение потребностей рынка.
2. ориентация на постоянное повышение эффективности производства.
3. децентрализация и свобода в принятии решений.
4. разработка стратегических целей и программ и их постоянная корректировка в зависимости от состояния рынка.

1.3 Объект и субъект управления¹²

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей.

Таким образом, под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие. Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие. В связи с этим одна и та

¹²Кабушкин Н. Л. Основы менеджмента: Учеб. пособие - 5-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 2002. - 336 с.2.6. Объект и субъект управления

же структура организации может быть и объектом и субъектом управления.

1.4 Новая парадигма менеджмента

Прежде чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей.

Ф.Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К.Адамецки¹³ – участок с оборудованием и людьми, представители административной школы, начиная с А. Файоля, – предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба.

Период до 30-х годов XX века принято считать временем правления производителя. И. Ансофф¹⁴ назвал этот период эпохой массового производства.

Период с 30-х до середины 50-х годов И. Ансофф назвал эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей.

В конце 60-х – начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей.

В 70-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций:

1. ориентированный на отдельного покупателя (до 70-х годов);
2. социально-этический (до 90-х годов);
3. стратегический маркетинг (до настоящих дней).

Несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась. Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Igor Ansoff; 12 декабря 1918, Владивосток - 14 июля 2002, Сан-Диего) - американский математик и экономист российского происхождения

¹³ Адамецки Кароль (1866 - 1933) - окончил Технологический институт в Петербурге; в феврале 1903 года, на месяц раньше Ф.Тейлора, выступил с публичным докладом применения научного метода в производстве (в Южно-российском центре горнометаллургической промышленности).

¹⁴ Игорь Ансов (в русских переводах его книг как правило Ансофф; англ.

Изменились взгляды на управление персоналом. Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы. В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «X» и «Y», автором которых является Д. Мак-Грегор¹⁵, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок.

Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «X»).

Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «Y»).

Согласно теории «Z» (У. Оучи), организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма – это семья) и др.

Одна из особенностей современной России в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад проходил в течение 100 лет. Необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач:

1. изучение человека на предприятии;
2. разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника¹⁶.

1.5 Процессный подход в менеджменте, функции процесса управления

Процессный подход заключается в рассмотрении управления как процесса, поскольку достижение целей с помощью (посредством) дру-

¹⁵ Дуглас Мак-Грегор (англ. Douglas McGregor) (1906, Детройт - 1 октября 1964, Массачусетс) - американский социальный психолог.

¹⁶ Ист. <http://www.secreti.info/p21m.html>

гих людей – это не единовременное дискретное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процессный подход к менеджменту означает готовность каждого менеджера выполнять каждую из функций менеджмента в их достаточно строгой последовательности

Процессный подход (1920 г. особенно 1950 – н.в.). Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Другие авторы разработали иные перечни функций, которые в конечном итоге группируются в планирование, организацию, мотивацию, контроль. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации. Подробно каждая из этих функций будет рассмотрена позже.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, за-

коны, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

.Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

Другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Как нам предстоит увидеть, делегирование — это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности людей может быть расширена (как будет рассмотрено далее) до создания структуры организации в целом.

.Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого тужили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных — награды. С конца XVIII и по XX век было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется воз-

возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование – это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, – стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации. Ваш преподаватель, например, через систему тестов, которая является способом контроля для определения ваших успехов в обучении по сравнению с установленными нормами, увидел, что ваша группа может усвоить больше материала, чем первоначально было определено. В результате он может пересмотреть учебные планы, чтобы обеспечить прохождение большего объема материала.

Связующие процессы. Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции,

обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений. Чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Следовательно, принятие решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

1.6 Системный подход в менеджменте

В рамках системного подхода рассматривается не процесс менеджмента, а организация как открытая система, в которой изменения одной её части влекут за собой реакцию других частей. Изменения во внешней среде, поскольку система открытая, также влияют на ее внутреннее состояние.

Это очень важно иметь в виду менеджеру, принимающему решение, поскольку именно системный подход, или системный взгляд на организацию позволяет учесть все многообразие последствий управленческих действий и своевременно отреагировать на эти последствия или

заранее продумать компенсационные меры, а также понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и окружающей.

1.7 Открытые и закрытые системы

Всесторонний анализ внутреннего строения организации обеспечивается с помощью системного подхода.

Уникальной характеристикой при рассмотрении систем являются внутренние отношения частей. Каждая система характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией.

Существуют не только системы и подсистемы, но и сверхсистемы.

Классификация этих понятий зависит от особенностей предмета анализа. При этом целое не является простой суммой частей, поскольку систему следует рассматривать как их единство.

Различают системы открытые и закрытые. Понятие закрытой системы возникло в физике. Это система, являющаяся самодерживаемой. Ее главная характеристика заключается в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия. Закрытая организационная система имеет малую применимость.

Открытая система предполагает динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организации получают сырье и людские ресурсы из внешней среды. Они зависят от внешних клиентов и заказчиков, потребляющих их продукцию. Финансовые учреждения, рабочая сила, поставщики и заказчики, правительство – все являются частью внешней среды.

Разграничение систем на открытые или закрытые не является жестким, раз навсегда установленным. Открытая система может стать закрытой, если контакты с окружением сокращаются со временем. В принципе возможна и обратная ситуация.

Все системы имеют вход, трансформационный процесс и выход. Они получают сырье, энергию, информацию, другие ресурсы и преобразуют их в товары и услуги, прибыль, отходы и т. п.

Отметим, что организационные системы предрасположены к сокращению или распадению на части. Поскольку закрытая система не получает ресурсы из внешней среды, она может со временем сокращаться.

В отличие от нее открытая система характеризуется негативной энтропией, т. е. она может реконструировать себя, поддерживать свою структуру, избежать ликвидации и даже вырасти, потому что приток ресурсов извне превышает их отток из системы.



Рис. 1.2. Промышленная организация как открытая система

Открытые системы добиваются согласования двух, часто конфликтных стратегий. Стабильные организации, которые не способны адаптироваться к изменению условий, долго просуществовать не смогут.

1.8 Определение понятия «система»

Слово «система» (от греч. *systema*) означает нечто составленное из частей, соединение, и характеризует упорядоченность и целостность естественных объектов. Система означала единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, а также знаний о природе и обществе.

Несмотря на то, что понятие система известно с давних времен, первые попытки определить его как самостоятельную научную категорию делаются лишь в тридцатые годы нашего столетия с появлением первых концепций общей теории систем (А. Богданов, Л. Бергаланфи).

Наиболее общим определением понятия «система» является: целостная совокупность множества связанных элементов», обладающая различными свойствами и сохраняющая их некоторое время. При этом свойство самой системы не сводится к сумме свойств составляющих её элементов. Система – это способ отражения организованности в сознании.

1.9 Организация как открытая система, функционирующая в изменяющейся среде

Организация – это маленькое общество со своей территорией, экономикой, населением, целями, материальными ценностями, финансами, коммуникациями, иерархией.

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и прекращают свой жизненный цикл. Немногие из них существуют бесконечно долго, и ни одна не живёт без изменений. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.

Окружающая среда управления представляет собой совокупность факторов, активно действующих на положение и перспективы организации.

Внешняя среда - это совокупность внешних факторов, активно влияющих на положение и перспективы организации, на эффективность ее деятельности.

Внутренняя среда – это совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов, влияющих на положение и перспективы организации. К ним относятся миссия, стратегия, цели, задачи и структура организации, распределение функций, стиль управления, ценности, культура и этика организации, и их взаимосвязи.

Адаптация организации к изменениям внешней среды – это процесс приспособления параметров организации к неопределенным условиям внешней среды, обеспечивающий повышение ее ресурсного взаимодействия на протяжении всего жизненного цикла.

Понятие жизненный цикл предусматривает изменения, происходящие в организации с определённой последовательностью в течение времени.

Жизненный цикл включает следующие этапы:

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления. Цели – еще не четкие, творческий процесс свободен, передвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Члены организации тратят много времени на работу и демонстрируют высокие обязательства.

3. Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор дела-

ется на эффективность инноваций и стабильность, процесс принятия решения становится более взвешенным, консервативным.

4. Этап выработки структуры. Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководителями выявляются новые возможности развития. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на продукцию и услуги. Руководители вынуждены искать пути удержания рынков и использование новых возможностей. Механизм выработки и принятия решений централизован.

1.10 Теория жизненных циклов организации по Ицхаку Адизесу.

Теория Адизеса¹⁷ концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости).

Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется - контролируемость растет, а гибкость уменьшается. В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их можно условно разделить на две большие категории.

К первой относятся так называемые болезни роста, т.е. проблемы, которые обусловлены незрелостью компании и которые очень трудно избежать. В то же время болезни роста могут быть преодолены силами самой организации.

Вторая категория проблем называется организационными патологиями. Формально к ним могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста. Ключ успеха в управлении организацией – это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации, так, чтобы она смогла развиваться дальше. Этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение.

¹⁷ Ицхак Кальдерон Адизес (англ. Ichak Kalderon Adizes) - один из экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности путем внесения кардинальных изменений, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям

Рост начинается с зарождения и заканчивается расцветом, после этого наступает старение, начинающееся со стабилизации и заканчивающееся смертью организации.

Ицхак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять закономерных последовательных этапов.

1. Выхаживание.
2. Младенчество.
3. Детство ("Давай-Давай")
4. Юность.
5. Расцвет.
6. Стабилизация.
7. Аристократизм.
8. Ранняя бюрократизация.
9. Поздняя бюрократизация.
10. Смерть.



Рис. 1.3. Модель Адизеса теории жизненных циклов организации.

На практике теория Адизеса дает весьма ощутимые результаты.

1.11 Основные свойства организации: общественный инструмент, человеческая общность, безличная структура норм и связей

Организация – одна из наиболее развитых социальных систем. Её важнейшим признаком является синергия.

☞ Синергия – организационный эффект. Суть этого эффекта – прирост дополнительной энергии, превышающей сумму индивидуальных усилий.

☞ Закон синергии заключается в том, что сумма свойств (потенциала) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств (потенциалов), имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности

Однако не всякое объединение усилий и ресурсов дает синергетический эффект. Дело не в том, что соединяется, а в том, как соединяется, какие побудительные силы этому способствуют. Слабость связи приводит к разрыву коммуникаций и распаду организации как целостного образования. Закон синергии – основополагающий закон, т.к. действие других законов организации направлено на достижение более высокого синергетического эффекта.

Организацию можно определить как целевую, иерархичную, структурированную и управляемую общность.

Социальные свойства организаций. Их признаки. Возникновение организаций связано с достижением индивидуальных или коллективных целей. Коллективное достижение вызывает необходимость иерархии и управления. Иерархия - разноуровневое распределение частей в связи с их функциональными назначениями.

Развитие организаций пронизано внутренними противоречиями. Они возникают в связи с возможными рассогласованиями целей, в связи с проблемами организованного строения, в связи с пределами управляемости организаций.

Типология организаций. Организационные формы:

1. Деловые организации (фирмы и учреждения, возникающие для коммерческих целей или для решения конкретных задач). В этих организациях цели наемных работников не всегда совпадают с целями владельцев или государства.

2. Общественные союзы, цели которых вырабатываются изнутри и являются обобщением индивидуальных целей участников. Регулирование производится совместно принятым уставом, оно основано на принципе выборности. Членство в организации связано с удовлетворением разнообразных потребностей.

3. Промежуточные формы, сочетающие признаки союзов и предпринимательские функции (артели, кооперативы и т.п.)

1.12 Подсистемы организации по Джемсу Клоусону

Подсистемами называются крупные составляющие сложных организаций, выполняющие определенную функцию. Интересную системную модель организации (1983) разработал профессор Дарденской школы бизнеса профессор Джеймс Клоусон¹⁸. Исследователь выделяет шесть основных подсистем, необходимых для выживания и развития открытой системы:

4. подсистема управления является органом, формулирующим цели, планы и средства контроля. Она отражает роль руководителей исполнительного уровня;

5. подсистема адаптации отслеживает экономическую обстановку. Эта подсистема обеспечивает также соответствие продуктов и услуг фирмы меняющейся ситуации на рынке, а следовательно, выживании;

6. подсистема контроля поступлений в организацию контролирует приток ресурсов - того, чем «питается» организация. К функциям этой подсистемы относятся подбор кадров, закупка исходных материалов и мобилизация денежных средств;

7. подсистема производства преобразует то, что поступает в организацию, в товары и услуги. В производственной компании эту функцию выполняют производственные мощности;

8. подсистема контроля оттоков из организации связана с распределением средств, продуктов и отходов.

9. подсистема поддержки старается обеспечить эффективную совместную работу других подсистем: она поддерживает равновесие в организации, координируя все осуществляемые действия.

1.13 Модель шести систем по Адамс и Адамс

Альтернативную модель шести подсистем (1999) предлагают консультанты по организационным изменениям Синди Адамс¹⁹ и Билл Адамс²⁰

Они выделяют следующие подсистемы:

1. система коммуникаций – обеспечивает организацию открытым свободным обменом информацией;

¹⁸ Профессор Дарденской школы бизнеса профессор Джеймс Клоусон.

¹⁹ Синди Адамс родилась 24 апреля, 1930 года Место рождения: Нью-Йорк, США.

²⁰ Билл Адамс является директором компании Intermarkt TG а так же одним из партнеров в Швейцарской финансовой компании АСТ Currency

2.система лидерства (стратегического управления) – создаёт и поддерживает условия процветания организации;

3.система норм – позволяет организации оценивать собственные достижения;

4.система производства – регулирует средства и методы производства товаров и услуг, востребованных потребителями;

5.система ответственности – формирует такую среду, в которой люди чувствуют себя ответственными за эффективность деятельности организации;

6.система производительности труда – отбирает, поддерживает и развивает сотрудников, соответствующих целям организации.

Сущность системного подхода заключается в формировании системного мышления (взамен более привычного линейно-событийного), основные принципы которого:

1.видеть взаимосвязи, а не линейные цепочки причинно-следственных связей;

2.видеть процессы изменений, а не статичные состояния.

1.14 Ситуационный подход: идеи уникальности и идеи универсальности; четырёхшаговый процесс

Ситуационный подход развился в результате попыток применения концепции важнейших школ управленческой мысли в реальных жизненных ситуациях. Он состоит в том, что нет какого – то универсального подхода и что различные проблемы и ситуации требуют разных подходов. Прошлый опыт менеджеров и опыт других фирм также внимательно рассматривается в «ситуационном управлении».

Согласно ситуационной теории, менеджерам необходимо определить подход, который будет легче всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей. Ситуационный подход также фокусирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

Внешняя среда состоит из социальных, политических и экономических факторов, которые могут влиять на организацию.

Внутренняя среда является средой внутри организации. Согласно ситуационному подходу, менеджеры должны знать о взаимодействии между этими двумя средами

Выделяются четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

Во-первых, руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность.

Во-вторых, каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, и сравнительные характеристики в случаи, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, - от применения данной методики и концепции.

В-третьих, руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

В-четвертых, руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

1.15 Внутренние и внешние ситуационные переменные

Основополагающие принципы ситуационного управления. Не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению, а результаты одних и тех же управленческих решений могут существенно отличаться друг от друга. Существует более одного пути достижения цели.

Управление - это, прежде всего искусство менеджера правильно оценить ситуацию и выбрать наиболее эффективные для нее методы управления. Ситуационные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах, благодаря чему достигается эффективное принятие решений.

Ситуационные теории, не отрицая правильности концепций предыдущих школ и подходов и во многом опираясь на их достижения, пытаются интегрировать различные частные подходы к управлению. В результате их развития возникла возможность сформулировать концепцию ситуационного управления. Ситуационные теории управления дают рекомендации о том, как следует управлять в конкретных ситуациях. Центральным моментом и объектом ситуационного управления является управленческая ситуация. Правильное определение управленческой ситуации предполагает соблюдение следующих необходимых условий.

Чтобы принять максимально эффективное решение в данной конкретной ситуации и провести изменения в организации наилучшим образом, руководитель должен придерживаться определенных принци-

пов или правил, основополагающих требований к эффективному управлению, важнейшими из которых являются следующие:

1. Принцип компетентности руководства. Недостаточно иметь только хорошую теоретическую подготовку и владеть информацией о нынешнем состоянии организации – нужно еще обладать хорошей управленческой интуицией и способностью принимать нестандартные, а иногда и парадоксальные решения.

2. Принцип отсутствия прецедентов. Ни одна управленческая ситуация, какой бы стандартной она ни казалась, не может быть абсолютно похожей ни на одну ситуацию, которая имела место в прошлом.

3. Принцип взаимосвязи ситуационных переменных. Все факторы ситуации составляют единое целое, некую систему и поэтому, так или иначе, влияют друг на друга.

4. Принцип двойственного влияния факторов. Ситуационные факторы обладают разными, порой даже противоречивыми характеристиками.

5. Принцип непрерывности изменений. Изменения в организации и ее внешнем окружении, так или иначе, происходят постоянно.

6. Принцип необратимости изменений. Всякое изменение ставит организацию на новую (более высокую или более низкую) ступень развития.

7. Принцип быстрой реакции. Постоянное изменение ситуационных переменных требует непрерывной выработки управленческих решений, направленных на адаптацию организации к этим изменениям.

8. Принцип наличия предпосылок к изменениям. Наряду с постоянным мониторингом происходящих изменений необходимо непрерывно контролировать наличие предпосылок и условий, необходимых для приведения параметров организации в соответствие с изменившейся ситуацией.

9. Принцип приоритетности человеческого фактора. Принимая решение, руководитель, прежде всего, должен учитывать его влияние на трудовой коллектив.

10. Принцип оптимального соотношения результатов и затрат. Критерием оптимальности в данном случае является наибольшее приближение организации к поставленным целям.

11. Принцип априорного решения. Хороший руководитель должен уметь не только правильно оценивать ситуацию и своевременно реагировать на ее изменение, но и предвидеть возможные изменения этой ситуации.

12. Принцип формирования изменений. Вершиной управленческого искусства можно считать принятие таких решений, которые не только позволяют организации приспособиться к изменениям ситуации, но и адаптировать сами изменения к организации.

Все принципы ситуационного управления реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий деятельности

организации, состояния внешней и внутренней среды, личных качеств руководителя и некоторых других факторов.

1.16 Этапы жизненного пути организации по Лари Грейнеру

Модели, описывающие этапы жизненного пути организации способны дать системное представление об организационных проблемах и отношениях. Во-первых, они позволяют прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дают возможность подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эти модели детально описывают то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем. Одна из таких моделей (1972), предложенная Ларри Грейнером²¹, описывает этапы жизненного пути организации. По мнению Грейнера, наибольшее значение для построения модели организационного развития имеют пять ключевых факторов:

1. возраст организации;
2. размер организации;
3. этапы эволюции;
4. этапы революции;
5. темпы роста отрасли.

Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации, называя их «стадиями роста». Каждая стадия – одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии.

- Стадия 1. Рост через креативность.
- Стадия 2. Рост через директивное руководство.
- Стадия 3. Рост через делегирование.
- Стадия 4. Рост через координацию.
- Стадия 5. Рост через сотрудничество.

1.17 «Болезни роста» организации по С.Р. Филоновичу²²

Развивая идеи Грейнера, Исаак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию боль-

²¹ Американский специалист в области менеджмента и экономики Ларри Грейнер (англ. Larry Greiner)

²² С. Р. Филонович является профессором кафедры управления человеческими ресурсами, деканом школы Высшей школы менеджмента (Бизнес-школы) и руководителем направления «Менеджмент» Государственного университета - Высшей школы экономики, визитинг-профессор Международного центра подготовки менеджеров в Брно (Словения), доктор физико-математических наук, профессор.

шинства физических, биологических и социальных систем носит циклический характер.

Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации (1988). Со гласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов.

Профессор С.Р. Филонович описывает их следующим образом:

Выхаживание – это этап зарождения организации. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий.

Младенчество – на данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась.

Стадия быстрого роста – идея начинает «работать», т.е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает.

Юность – компания получает свое второе рождение – она переживает духовно. Отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются конфликты и противоречия:

Расцвет организации это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Стабилизация – является первой стадией старения в жизненном цикле организации.

Аристократизм. Для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки:

1. деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство;

2. акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему;

3. существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении;

4. отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании;

5. корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков;

6. организация обладает значительными денежными ресурсами.

Ранняя бюрократизация. Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:

1. акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека – нет проблемы);

2. в организации существует множество конфликтов;

3. организацию охватывает паранойя;

4. внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливого субъекта.

Бюрократизация и смерть. На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов для самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа только несколько часов в неделю). Существует бессмысленный контроль. Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д. Но если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро, поскольку клиенты отворачиваются от нее.

В рамках модели жизненных циклов организации принято выделять «болезни роста» - специфические системные кризисы, связанные с развитием организации. Среди наиболее часто упоминаемых:

1. Кризис старта;
2. Рыночная уязвимость;
3. Ловушка семейственности;
4. Кризис автономности;
5. Несостоявшийся предприниматель;
6. Кризис корпоративных отношений;
7. Кризис управляемости;
8. Кризис доверия;
9. Кризис коммуникаций.

Контрольные вопросы

1. Этапы менеджмента в двадцатом веке
2. Современное определение менеджмента
3. Ретроспективный анализ систем управления
4. Теории «X» и «Y», «Z»
5. Понятие открытых и закрытых систем
6. Этапы жизненного цикла организации и модель Адизеса теории жизненных циклов
7. Синергия. Типология организаций. Организационные формы
8. Шесть систем по Адамс и Адамс
9. Ситуационная теория.

ГЛАВА II СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

2.1 Управление как вид деятельности

Термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», т. е. способность с чем-то управляться. В общем смысле под ним понимается деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их энтропии (дезорганизации), снижению неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды (для различных ее типов нужны свои способы управления).

Управление бывает естественным, техническим и социальным.

Естественное управление направлено на процессы, протекающие в природе, например развитие растений, движение водных потоков и т. д.

К техническому относится управление рукотворными объектами, скажем автомобилем, космической станцией, и прочее.

Объектом социального управления являются люди, их отношения, поведение. Особой разновидностью социального управления является хозяйственное. Оно сформировалось в связи с необходимостью координации производственной деятельности людей.

Хозяйственное управление решает две цели:

1. оперативная (тактическая);
2. стратегическая обеспечивает развитие и совершенствование фирмы, перевод ее в качественно и количественно иное состояние.

История знает несколько типов хозяйственного управления. Традиционное было свойственно докапиталистической эпохе, покоилось на обычаях, слабо регламентировалось правилами и процедурами, не имело правовых основ.

Предпринимательское управление возникло в эпоху зарождения капитализма, осуществлялось собственником по отношению к наемным работникам. Как и традиционное, оно ничем не регламентировалось.

В индустриальную эпоху возникло менеджерское управление, отделенное от собственности, осуществлявшееся специально подготовленными и обученными управленцами, образующими иерархию. На ее высших уровнях принимаются общие решения, а на низовых – происходит руководство людьми и производственными процессами.

В постиндустриальную эпоху его сменило системное управление, в котором участвовали не только менеджеры, но и специалисты, а также частично вспомогательный персонал. В информационную эпоху системное управление будет постепенно перерастать в самоуправление.

Управление как деятельность реализуется в совокупности управленческих процессов, т. е. целенаправленных решений и действий, осуществляемых менеджерами в определенной последовательности и комбинации.

Любая управленческая деятельность состоит из следующих этапов:

1. получение и анализ информации;
2. выработка и принятие решений;
3. организация их выполнения;
4. контроль, оценка полученных результатов, внесение коррективов в ход дальнейшей работы;
5. вознаграждение или наказание исполнителей.

Управленческие процессы содержат как жесткие (формальные) элементы, например, правила, процедуры, официальные полномочия, так и мягкие, такие, как стиль руководства, организационные ценности и проч.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее преодоления.

Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией, - от компьютеров и телефонов, до авторучки и бумаги. Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляемого в виде нервно-психических усилий, и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по изучению проблем и разработке вариантов их решений - организационных, экономических, технических.

Административный труд является уделом в основном руководителей.

Он связан с выполнением таких видов работ, как распорядительство (доведение в устном и письменном виде принятых решений до исполнителей), инструктирование, контроль и координация деятельности подчиненных, их оценка, мотивация, проведение собраний и совещаний, прием посетителей, ведение деловых переговоров, ответы на письма и телефонные звонки, обход рабочих мест.

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией.

Управленческие операции подразделяются на творческие, логические и технические.

Творческие являются наиболее сложными. Они предполагают такие действия, как абстрагирование, анализ, сравнение, синтез, прогнозирование, принятие решений.

Логические операции выполняются по заданному алгоритму (например, составление бухгалтерского баланса) и в отличие от первых регламентируются специальными документами.

Технические операции (например, первичная обработка, хранение, получение информации), как и некоторые логические, могут быть полностью или частично механизированы.

У руководителей удельный вес творческих операций – 60 процентов, у специалистов – 40 процентов.

У технических исполнителей доля логических операций – 20 процентов, остальные – технические.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, получила название управленческой процедуры.

Под технологией управления понимается совокупность методов и приемов реализации управленческих функций.

1. Линейная технология характеризуется строгой последовательностью отдельных работ и операций, вытекающих друг из друга в соответствии с заранее намеченным планом.

2. Технология управления по отклонениям, возникшим на предыдущей фазе процесса, предполагает, что частично последние вообще не требуют корректировки, частично их преодоление возможно силами самих исполнителей, и лишь при их значительной величине необходимо вмешательство руководителя.

3. Технология управления по ситуации применяется в условиях высокой неопределенности.

4. Технология управления по результатам заключается в том, что в зависимости от степени решения поставленных задач происходит уточнение последующих управленческих действий.

5. Технология управления по целям близка к предыдущей, но ориентируется на контроль и стимулирование достижения не официальных заданий, а личных целей, сформулированных работниками на их основе совместно с непосредственными руководителями и зафиксированных в специальном документе.

6. Технология поискового управления исходит из полной ясности задач, но невозможности точно определить пути их решения.

Различают внешнюю эффективность и внутреннюю. Внешняя эффективность иначе называется выгодностью, а внутренняя – экономичностью, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат.

Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

На практике эффективность управления можно измерить как общими показателями, характеризующими работу фирмы (производительность труда, прибыльность, рост объемов производства и проч.), так и специфическими (экономия затрат за счет упорядочения потоков информации, снижения доли менеджеров в составе персонала, уменьшения числа уровней управления и т. п.).

Важнейшими условиями эффективного управления сегодня являются использование новейших информационных и управленческих технологий, максимальная автоматизация и компьютеризация деловых процессов. Высокая эффективность управления обеспечивается также профессионализмом, компетентностью персонала и управляющих. Эффективное управление также невозможно без заинтересованности всех участников в его результатах. Этому способствует предоставление работникам права участия в доходах, собственности⁴²³.

2.2 Мастерство менеджера: концептуальные, человеческие и технические навыки

Работа менеджера никак не укладывается в какую-то одну плоскость и требует от индивида обладания широким кругом навыков. Некоторые исследователи составляют длинные списки навыков и умений, которыми должны обладать руководители организаций или подразделений, но мы объединим их в три категории: концептуальные, человеческие и технические, степень необходимости которых варьируется в зависимости от положения менеджера на служебной лестнице. Но независимо от нее эффективный руководитель должен обладать всеми тремя основными видами навыков.

Концептуальные навыки это когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей. К числу таких навыков относятся мышление менеджера, его умение обрабатывать поступающую информацию и его способности к планированию.

Человеческие навыки. Под человеческими навыками понимают способности менеджера к работе с людьми и посредством людей.

Технические навыки. Технические навыки это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т. е. навыки использования методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций, таких как исследования и разработки, производство или финансы²⁴.

²³Ист. <http://allendy.ru/teoruprav/118-uprav-vid.html>

²⁴ <http://ecsocman.hse.ru/text/19161135/> Санкт-Петербург: Питер, 2002, 382 с.

Роли менеджера по Г. Минцбергу. Известный специалист в области менеджмента Генри Минцберг²⁵, рассматривая содержание деятельности менеджеров, указывал, что каждый руководитель, в зависимости от занимаемой должности, специфики деятельности фирмы играет в процессе управления определенную роль, под которой Минцберг понимал набор принципов, правил, процедур поведения, последовательность их выполнения конкретным руководителем.

2.3 Уровни менеджмента в организации: низовой, средний, высший

По отношению к управленческой структуре различают основные уровни менеджмента в организации: высший, средний и низовой. Разделение по уровням основывается на различии выполняемой менеджерами работы, распределения полномочий, процесса управления, функций и целей.

Весь управленческий процесс (включая принятие решений и движение информационных потоков) определяется рамками данной структуры, которую часто сравнивают с пирамидой.



Рис. 2.1. Управленческий процесс (принятие решений и движение информационных потоков)

Форма пирамиды соответствует количественному соотношению персонала, т. е. с повышением уровня уменьшается число должностных

²⁵ Закончил факультет машиностроения Университета МакГилл, работал в отделе Operational Research Канадской железной дороги. Затем получил диплом магистра и степень PhD в Слоанской Школе Менеджмента в Массачусетском технологическом институте.

лиц. В качестве элементов управленческой структуры можно рассматривать как отдельных работников (руководителей, специалистов, служащих), так и специализированные службы, либо отделения. Рассмотрим уровни менеджмента подробнее, каждый индивидуально.

Высший уровень – именно здесь определяются цели и задачи деятельности предприятия, его основное направление. Средний уровень – здесь основной зоной ответственности является практическая реализация решений. Низовой уровень – работники, занимающие данные уровни менеджмента в организации, руководят деятельностью прямых исполнителей работы. Круг их обязанностей достаточно обширен и зависит от специфики предприятия.

Таблица 2.1

Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Непосредственная организация управления работниками, занятыми основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования

2.4 Понятие организации

Организация – управленческая деятельность, направленная на обеспечение упорядочения процесса управления в целом.

Организация представляет собой как распределение функций исполнения управленческих решений, так и функций управления. Организация позволяет обеспечить основу целесообразного построения определенного органа управления, нахождения компетенции его структурных подразделений.

Организация как процесс формирования структуры включает:

1. распределение задач между сотрудниками;
2. распределение ответственности.

Организовать – значит спланировать и определить функции и действия, необходимые для выполнения работы, а также объединить их в рамках рабочей группы или подразделения.

Организационное взаимодействие – формальные отношения между элементами менеджмента.

Организация – группа лиц, которые имеют цель, на достижение которой они сообща направляют свои усилия.

Организационная структура – целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели. Организацией также называют отдельную компанию.

Этапы построения организации:

1. Определение характера выполняемой работы.

2. Распределение работ между отдельными элементами менеджмента. Этот этап включает установление норм, стандартов, технических приемов в рамках научных методов управления; установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

3. Построение логических групп управления. Необходимо, чтобы элементы управления были сгруппированы по виду выполняемой работы, т. е. по «принципу ориентации».

Методы распределения обязанностей по отделам зависят от положенных в основу признаков.

Во-первых, по принципу деления на равные по размеру группы.

Во-вторых, по функциональному признаку. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу и т. д.

В-третьих, по территориальному признаку, когда организация осуществляет свою деятельность на территории разных областей.

В-четвертых, на основе выпускаемой продукции.

В-пятых, на основе интересов потребителя, когда его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса.

2.5 Модель 7-S (Том Питерс²⁶, Роберт Уотерман, Джульен Филлипс²⁷)

Модель «7-S» описывает ключевые элементы, определяющие **лицо организации**. Она была предложена в 1980 г. и представляет собой перечень принципов, позволяющих проанализировать сущность

²⁶ Том Питерс (англ. Tom Peters, 7 ноября 1942 года, США) – американский писатель, бизнес-гуру. Закончил инженерный факультет Корнелльского (бакалавр, магистр), а затем Стэнфордского (MBA, PhD) университетов

²⁷ Джульен Филлипс (Julien Phillips), помощник в отделении Mc Kinsey в Сан-Франциско.

компании. Модель рекомендует обратить внимание на семь основных областей, названия которых начинаются с буквы S:

1. стратегия (strategy) – план или курс действий, ведущий к распределению редких ресурсов компании во времени для достижения поставленных целей;

2. структура (structure) – базовые характеристики организационной схемы (то есть функциональные, децентрализованные и т.д.) и того, как отдельные звенья организации связаны друг с другом;

3. системы (systems) – процедурно заданные отчеты и рутинные процессы (такие, как форматы проводимых совещаний) и т.д.;

4. стиль (style) – характеристика того, каким образом ведущие менеджеры действуют для достижения целей организации; сюда также входит культура организации;

5. сумма навыков (skills) – отличительные характеристики основных сотрудников и компании в целом;

6. сотрудники (staff) - «демографическое» описание важных кадровых категорий в компании (например, инженеры, предприниматели и т.д.);

7. совместные ценности (shared values) – основные направляющие и концепции, которые организация настойчиво доводит до своих членов²⁸.

2.6 Модель шести ячеек Марвина Вайсборда

Практическую концептуальную схему организационной диагностики создал Марвин Р. Вайсборд. Его «модель шести ячеек» одинаково легко укладывается в рамки управленческой, административной, научной или консультационной деятельности²⁹.

Марвин Вайсборд считает, что цель организации возникает в результате

психологических переговоров между «что мы хотим делать» (наши ценностные ориентации, убеждения, удовлетворение, компетенция) и «что мы должны делать» (требования окружающей среды, жизненно важные потребности и т.д.). Эти переговоры происходит всегда, сознают это люди и обсуждают, или нет.

²⁸ Корпоративный университет ЭКС Word <http://www.eksword.ru/model-7-s.shtml>

²⁹ Представительство Христианского детского фонда в Республике Беларусь cfi-belarus.org/get.php?file=49353778d1155.pdf

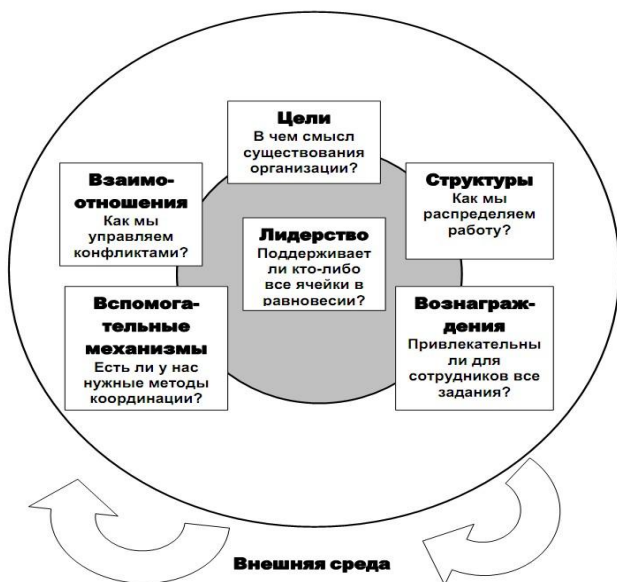


Рис. 2.2. Модель шесть ячеек

Модель Марвина Вайсборда называют еще моделью «шести ячеек». В эти ячейки автор модели «упаковал» основные проблемы, с которыми сталкивается любой менеджер. Представьте, что Вы находитесь у экрана локатора, на котором вспыхивают блики этих ячеек: цели, вознаграждения, взаимоотношения, вспомогательные механизмы и структуры. Кто должен держать в равновесии все эти элементы? Конечно лидер. Шестая ячейка – лидерство. Но Вайсборд учел, что на эту систему постоянно влияет внешняя среда – седьмой элемент схемы. Важно, что модель системно скреплена, элементы взаимодействуют, мы лишь наполнили их новым содержанием, попытались прояснить основные концепции и дать им комментарии. Кроме того, каждая ячейка рассматривается как с формальной точки зрения, т.е., что записано и утверждено официальным образом, так и с неформальной стороны – «как тут на самом деле все это функционирует».

2.7 Закономерности управления различными системами

Управление техникой или технологией – это воздействие человека на технические объекты и технологические процессы с целью получить необходимый результат.

Управление объектами живой природы – процесс, при котором люди, опираясь на биологические законы, воздействуют на поведение живых существ, используют в своих целях биологические технологии.

Управление техникой, технологией, объектами живой природы – часть более общего процесса управления, охватывающего управление обществом, социумом.

Управление обществом – воздействие части этого общества в виде органов, аппарата управления, получивших или присвоивших себе такие полномочия, или действующих методами убеждения на общественные явления, процессы и участвующих в них массы людей. Миссию управления обществом например, выполняет государство.

Управление обществом в широком смысле слова – управление объектами, процессами, отношениями разнообразной природы.

Управление неживой природой осуществляется путем ее преобразования, добычи сырья, использования природной энергии.

Объекты неживой природы подчиняются только физическим законам существования, движения, преобразования вещества и энергии.

Люди могут управлять техническими объектами и технологическими процессами, являющимися творениями, созданными самими людьми.

Наиболее распространенная форма управления – это генерируемая людьми информация в виде сигналов, команд, предписаний, предложений и других воздействий, направленная отдельным людям, семьям, коллективам, всему населению, обществу. Управление одними людьми со стороны других людей является самым типичным процессом управления в современном мире.

Разновидности управления зависят от вида объекта, на который ориентированы управляющие воздействия, и от круга людей, на которых оказывают влияние.

Признаки управления:

1) воздействие на людей, производственные коллективы и социальные группы с учетом их интересов, мотивов действия;

2) ориентация на придание производственно-экономическим и социально-экономическим процессам, экономическим отношениям между людьми, социальными группами, регионами, государствами того характера, который требуется лицам, осуществляющим управление, соответствует их целям;

3) влияние на людей, обеспечивающее их участие в экономической деятельности, в процессах преобразования экономических и природных ресурсов в продукт обеспечения жизнедеятельности общества³⁰.

³⁰ Ист. <http://lib.rus.ec/b/221879/read>

2.8 Управление социально-экономическими системами

Управление в социально-экономических системах можно рассматривать в широком смысле – как управление в любой организации людей независимо от целей их деятельности (управление государством, регионом и т.д.), а также управление можно рассматривать как целенаправленную деятельность, позволяющую выполнять конкретные функции. Субъектом является человек или группа людей, а объектом – предприятия, различные организации, целью которой является выполнение определенных функций.

Поэтому мы будем использовать следующее определение: управление – процесс планирования, организации, мотивации, контроля и координации для достижения целей организации и максимизации прибыли.

Методы управления – приемы, способы воздействия на объект управления для достижения целей:

1. организационно-административные – к ним относятся административные указания, нормы, дисциплина, поощрения, взыскания;

2. экономические – зависимость материальной обеспеченности от результатов его деятельности;

3. социальные методы – означает создание равных возможностей;

4. психологические методы – основаны на познании психологической природы человека, структуры его потребностей. Это методы психологического побуждения (мотивации), профессиональный отбор, ориентация, обучение. Важным является согласование методов между собой.

Задачи управления:

1. обеспечение существования предприятия на рынке (изучение рынка, реагирование);

2. обеспечение инновации – разработка новых видов товаров и услуг, все более высокого качества, принимая во внимание экологические проблемы, рациональное использование материальных ресурсов;

3. организация работы коллектива. формирование кадров, системы отношений между людьми, содействие развитию персонала, повышение эффективности труда.

Управление, нацеленное на успех предполагает, что организация считается добившейся успеха, если она достигает своих целей.

Принципы управления:

принцип централизации и децентрализации – решаются проблемы разделения полномочий по принятию решений на каждом уровне

соподчинения, ведущим является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления;

принцип единоначалия и коллегиальности – единоначалие заключается в том, что всю ответственность несет одно лицо – президент компании, директор, управляющий. А каждый работник отвечает за доверенный ему участок работы;

принцип единства команды – он требует от руководителя отдачи приказов и распоряжений только своим непосредственным подчиненным;

принцип научной обоснованности управления – управление должно осуществляться на основе применения науки. Важно видеть противоречия между теорией и практикой;

принцип плановости - любая деятельность должна планироваться;

принцип сочетания прав, обязанностей, ответственности – работник должен нести ответственность, только за те задачи, кот попадают в его полномочия (прав принимать решения);

принцип демократизации управления – в современной экономике исполнители обладают высоким профессионализмом, образованностью, квалификацией, компетентностью, а также общей культурой и потребностью участвовать в управлении производством.³¹

2.9 Внешняя организационная среда: общая (генеральная) среда, среда задач (функциональная среда), внутренняя среда

К общим характеристикам организации относятся: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное разделение труда, вертикальное разделение труда, необходимость управления

1. Ресурсы. Для достижения результатов цели всякой организации включают преобразования ресурсов. Основные ресурсы, используемые организацией, - это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

2. Зависимость от внешней среды. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой.

3. Горизонтальное разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты называется горизонтальным разделением труда.

4. Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие компоненты, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Дея-

³¹ Ист. <http://personups.ru/bilety-k-gosekzamenu-po-spetsialnosti-menedzhment-organizatsii/11-upravlenie-ego-sushhnost-osobennosti-upravleniya-socialno.html>

тельность по координированию работы группы называется вертикальным разделением труда. Они составляют сущность управления.

Внешняя среда характеризуется:

1. генеральной средой (средой косвенного воздействия):

- международная;
- законодательная или политическая среда;
- экономическая;
- социокультурная;
- технологическая;

2. функциональной средой (средой прямого воздействия):

- рынок труда;
- конкуренты;
- поставщики;
- потребители;

- государственные организации, регулирующие хозяйственную деятельность (налоговая инспекция, таможенная служба, правоохранительные органы и др.).

Внутренняя среда включает в себя цели, выполнение определенных задач, структуру организации, технологию, трудовые ресурсы, т.е. контролируемые и регулируемые ситуационные факторы внутри организации³².

2.10 Общая среда: международное измерение, технологическое измерение, социокультурное измерение, экономическое измерение, законодательное (политическое) измерение

Внешняя организационная среда включает находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на неё существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.

Внешнюю среду организации обычно подразделяют на два уровня:

- 1) общая (генеральная) среда (косвенное воздействие);
- 2) среда задач (прямое воздействие).

Общая среда (среда косвенного воздействия). Общая (генеральная) среда представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов организационной среды, которые так или иначе влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие операции.

Обычно выделяют пять основных измерений генеральной среды:

³² Ист. <http://uchebnik-besplatno.com/uchebnik-menedjment/obschie-harakteristiki-organizatsii.html>

1. международное;
2. социокультурное;
3. технологическое;
4. экономическое;
5. политическое.

Международное измерение. Под международным измерением внешней среды понимают такие события и возможности развития бизнеса компании, которые имеют место за пределами страны происхождения компаний.

Технологическое измерение включает в себя научные и технологические нововведения в отдельной отрасли и в обществе в целом.

Социокультурное измерение генеральной среды образуют демографические характеристики, нормы, обычаи и ценности населения страны, в которой ведет свою деятельность организация. Важными социокультурными характеристиками являются географическое распределение и плотность населения, его средний возраст, уровень образования.

Экономическое измерение отражает общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает организация. Покупательская способность потребителей, уровень безработицы, процентные ставки – все это элементы экономической среды.

Политическое измерение включает в себя федеральные и местные законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля над действиями компании.³³

2.11 Среда задач: потребители, конкуренты, поставщики, рынок труда

Внешняя организационная среда может быть разделена на две сферы: всеобщую и задающую.

Всеобщая среда:

1. социокультурная;
2. технологическая;
3. экономическая;
4. политическая;
5. международная.

Задающая среда:

1. потребители;
2. конкуренты;
3. поставщики;
4. рынок труда.

³³Менеджмент. Автор: Вахрушев Д.В., редактор: М.А. Касаткина http://abc.vvsu.ru/Books/management_set_kurs/page0002.asp

Внутренняя среда:

1. сотрудники;
2. организационная культура;
3. менеджмент.

Всеобщая среда (среда косвенного воздействия) – это часть внешней среды, элементы которой значительно рассредоточены и воздействуют на организацию косвенно, опосредованно.

Задающая окружающая среда (среда прямого воздействия) – часть внешней среды, близкая непосредственно к организации и включающая секторы, к которым в основном относятся конкуренты, поставщики и потребители.

Организации имеют также внутреннюю среду, которая включает элементы, находящиеся в пределах организационных границ. К внутренней среде относятся персонал, менеджмент и корпоративная культура, которая определяет поведение сотрудников в организации и то, насколько хорошо организация адаптируется к внешней среде.

2.12 Взаимоотношения организация – внешняя среда: неопределенность среды, адаптация к условиям среды

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Таким образом, чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

В настоящее время существуют две базовые стратегии работы в условиях высокой неопределенности среды: адаптация и воздействие на среду.

1. Адаптация организации к изменениям среды с целью сделать ее более благоприятной для функционирования.

В зависимости от влияния неопределенности различных факторов внешней среды, менеджмент компании может использовать различные стратегии адаптации, четыре основных вида которых приводятся ниже:

- роли наблюдателей-«дипломатов». В компании могут создаваться специальные отделы или сотрудники, исполняющие роли наблюдателей-«дипломатов»;

- прогнозирование и планирование. Во многих корпорациях функции прогнозирование и планирование изменений во внешней среде рассматриваются как одни из важнейших видов деятельности;

- гибкая структура. Структура организации должна позволять ей эффективно и достаточно быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде;

- слияние и создание совместных предприятий. Под слиянием понимается объединение в одну организацию двух или более организаций, в результате чего удается добиться снижения уровня неопределенности.

2. Воздействие на среду – второй вариант стратегии, в рамках которой организация стремится оказать воздействие на факторы неопределенной внешней среды.

К базовым стратегиям воздействия можно отнести рекламу и связи с общественностью, членство в торговых ассоциациях, политическую деятельность (политическое лобби).

2.13 Внутренняя организационная среда

Внутренняя организационная среда – совокупность организационных условий трудовой совместной деятельности человека. Наиболее существенными и значимыми для восприятия являются: организационная политика, организационная структура, организационная культура, система поощрений и санкций, организация труда, роли работника, рабочая группа, организационный статус, лидерство, ресурсы организации. Огромно число видов поведения, которое встречается в организации. Разнообразие лиц, взаимодействующих с различными организационными средами, приводит к значительным вариациям их поведения при соответствующих обстоятельствах.

Социально-психологическая культура включает три необходимых элемента:

1. познание себя;
2. познание других людей и их объединений;
3. умение общаться с людьми и регулировать свое поведение в совместной деятельности.

Поведение человека в организации, являясь результатом воздействия большого числа переменных как личностных, так и организационного окружения, в свою очередь, является фактором, влияющим на поведение других людей в трудовой совместной деятельности.

Чем сложнее, неопределеннее становится окружающая нас среда, тем больше мы полагаемся на наши собственные приемы поддержания адекватности нашего процесса восприятия.

В настоящее время восприятие поведения в организациях в сложных, неопределенных и постоянно изменяющихся условиях (турбулентной среде) сильно искажается, что увеличивает риск принятия ошибочного решения.

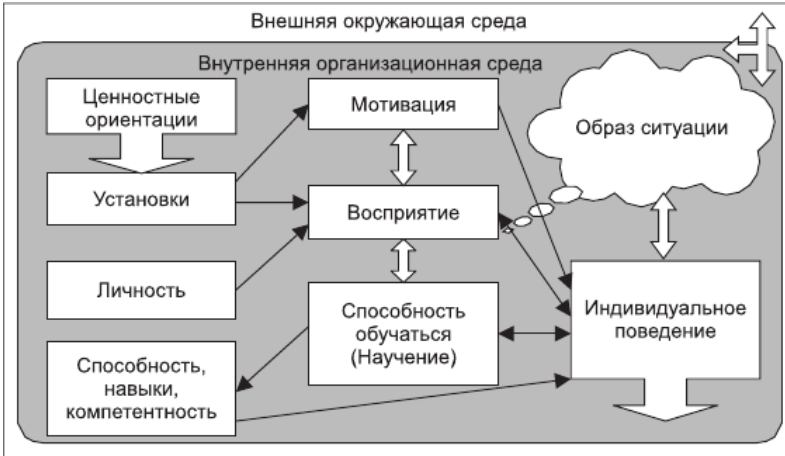


Рис. 2.3. Основные переменные, влияющие на индивидуальное поведение

Недостаток ясности ведет к тому, что человек начинает воспринимать только вещи, относящиеся к нему³⁴.

Контрольные вопросы

1. Объекты управления
2. Этапы управленческой деятельности
3. Формы управленческого труда
4. Технологии управления
5. Навыки и категории управления. Уровни менеджмента в организации
6. Этапы построения организации
7. Лицо организации: семь основных областей
8. Формы и признаки управления.

³⁴ Организационное поведение [учебник для вузов] – Ольга Николаевна Громова – Геннадий Латфуллин <http://lib.rus.ec/b/214620/read>

ГЛАВА III ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Планирование в жизни человека

Для того чтобы преуспевать в жизни, нужна во всем система. Система есть везде. Без системы нельзя добиться хорошего результата. Система – это последовательность, следуя которой шаг за шагом можно реализовать свои цели.

Для достижения успеха необходима постановка цели. Это отправная точка планирования жизни. Если вы четко знаете, чего вы хотите, то только тогда стоит планировать, как этого достичь.

Если цель уже сформированная, то дальнейшее планирование жизни следует разделить на этапы:

1. Конкретность. Это значит, что результат, к которому вы так стремитесь, должен быть четким и конкретным.

2. Измеримость и пошаговость. Чтоб прийти к своей цели, идти нужно маленькими шагами. То есть целое нужно разбить на части.

3. Достижимость. Цель, к которой вы стремитесь, должна быть пусть и трудной, но достижимой. Необходимо найти доводы, подтверждающие возможность дойти до цели.

4. Длительность. Необходимо четко установить временные сроки, в которые цель должна быть достигнута. Нельзя откладывать достижение цели на неопределенный срок, иначе ее нереально будет достичь. Если не ставить для цели временные рамки, то эта цель становится трудноуправляемой³⁵.

3.2 Планирование в организации

Любая коммерческая организация, независимо от своих масштабов и сферы деятельности, должна заниматься планированием в рыночных условиях, ибо на первое место в предпринимательской деятельности выходит забота об уменьшении неопределенности экономических результатов. Только при ясном представлении о целях деятельности коммерческой организации, их своевременной корректировке в соответствии с изменениями внешней среды, четкое распределение ресурсов может обеспечить успех предпринимательской деятельности. Таким образом, планирование является важнейшей частью предпринимательской практики.

³⁵ Сайт о личностном росте, саморазвитии, мотивации и постановке целей <http://prostorost.ru/planirovanie-zhizni-sekret-uspeshnyx-lyudej/>

Исходя из внутреннего логического содержания можно выделить два смысла понятия «планирование деятельности организации»:

1. общеэкономический, с точки зрения общей теории организации и ее природы;

2. конкретно-управленческий, где планирование является одной из функций управления и подразумевает определение не только целей коммерческой организации на определенную перспективу, но и детальный финансовый и экономический анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

В предпринимательской практике принято выделять два основных вида планирования: внутрифирменное и бизнес-планирование³⁶.

3.3 Последовательность планирования (по временным периодам, по сферам деятельности, по уровням и объектам управления)

Планирование, как процесс практической деятельности, включает несколько этапов (на американских фирмах):

1. формирование плановых проблем;
2. обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач;
3. планирование основных средств достижения поставленных целей и задач;
4. определение потребности в ресурсах;
5. проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Немецкие экономисты предлагают такой порядок планирования:

☞ Планирование – Принятие решения – Реализация – Контроль

В отечественной практике используются три этапа планирования:

1. составление планов;
2. организация выполнения плановых решений;
3. контроль и анализ конечных результатов.

☞ План – это предвидимая и подготовленная на данный период времени программа социально-экономического развития предприятия

На нынешнем этапе развития большинства наших предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли. А основными средствами для ее достижения могут быть выбраны два пути: первый путь ориентирует произ-

³⁶ Учебник. Под ред. д. э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: «Гуманистика», 2004. –448с. http://www.aup.ru/books/m498/7_1.htm

водителей на планирование снижения затрат, второй – на повышение результатов деятельности.

Цели различают:

По масштабу деятельности:

1. глобальные или общие;
2. локальные или частные.

По актуальности:

1. актуальные (первоочередные);
2. неактуальные.

По рангу:

1. главные;
2. второстепенные.

По временному фактору:

1. стратегические;
2. тактические.

По функциям управления:

1. планирование;
2. организация;
3. мотивация;
4. контроль;
5. координация.

По подсистемам организации:

1. экономические;
2. технические;
3. технологические;
4. социальные;
5. производственные;
6. коммерческие и т.д.

По субъектам:

1. личные;
2. групповые.

По осознанности:

1. действительные;
2. мнимые.

По достижимости:

1. реальные;
2. фантастические.

По иерархии:

1. высшие;
2. промежуточные;
3. низшие.

По взаимоотношениям:

1. взаимодействующие;
2. индифферентные (нейтральные);
3. конкурирующие.

По объекту взаимодействия:

1. внешние;
2. внутренние.

Если рассматривать стратегическое планирование, то его основными признаками являются:

1. цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и обеспечения реализации миссии фирмы;
2. носитель идеи планирования – высший менеджмент;
3. проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования;
4. горизонт планирования – длительные сроки;
5. охват – глобальный, широкий спектр альтернатив;
6. принципы – изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

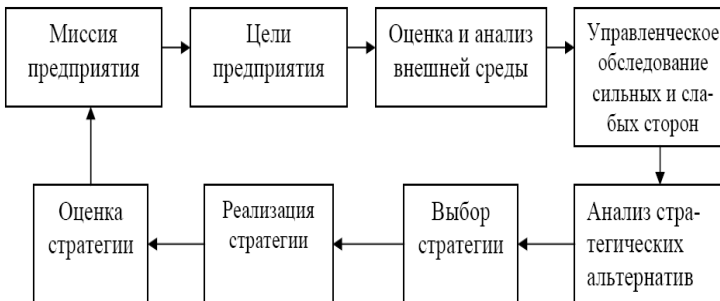


Рис. 3.1. Процесс стратегического планирования на предприятии

Рис. 3.1. Процесс стратегического планирования на предприятии

Главные правила при постановке цели:

1. Цель должна быть конкретной.
2. У цели должна быть четкая конечная дата ее достижения.
3. Цель должна быть измеримой.
4. Цель должна быть реалистичной

3.4 Уровни целей и планов в организации

Обычно выделяют следующие виды планов:

1. концептуальный план;

2. стратегический план реализации проекта;
3. тактические (детальные, оперативные) планы.

Концептуальное планирование, результатом которого является концептуальный план, представляет собой процесс разработки основной документации по проекту, технических требований, оценок, укрупненных календарных планов, процедур контроля и управления. Концептуальное планирование проводится в начальный период жизненного цикла проекта.

Стратегическое планирование представляет собой процесс разработки стратегических, укрупненных, долгосрочных планов.

Взаимосвязь уровней планирования. Детальное (оперативное, тактическое) планирование связано с разработкой тактических, детальных планов (графиков) для оперативного управления на уровне ответственных исполнителей.

Уровни (агрегирования) плана должны соответствовать уровням управления. Чем выше уровень, тем более агрегированная, обобщенная информация используется для управления.

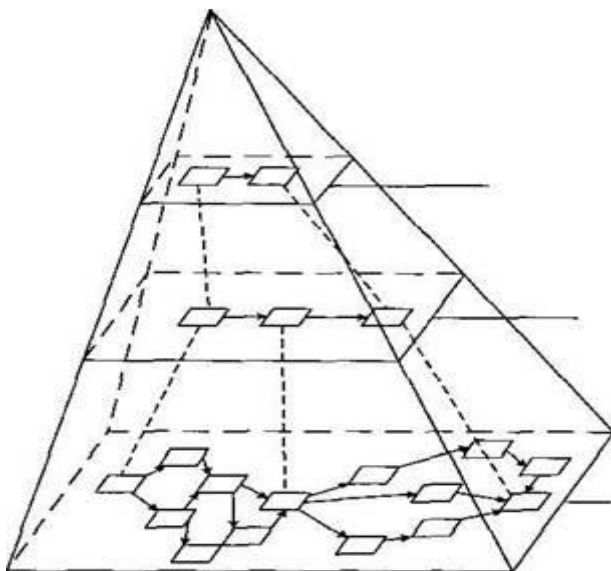


Рис. 3.2. Уровни (агрегирования) плана

Уровень стратегического планирования связан с двумя основными вопросами:

1. что мы собираемся сделать?
2. как мы это сделаем?

Как правило, частные (специфические) цели проекта по мере реализации могут меняться, в то время как стратегические проекта, его миссия остаются неизменными. Модель стратегического планирования может содержать несколько под этапов.

3.5 Краткосрочные и долгосрочные планы

Ориентация руководителей на краткосрочное планирование позволяет лучше реагировать на нужды своей организации, а самой организации более чутко отзываться на изменение потребностей клиентов.

Краткосрочное, или текущее планирование традиционно считалось менее важным по сравнению с заглядывающим далеко вперед долгосрочным планированием. Долгосрочное ассоциировалось с чем-то устойчивым, хорошо продуманным, возможно, даже способным оставить после себя какое-то наследие, в то время как краткосрочное виделось мелким, подверженным сиюминутным воздействиям, мгновенной реакцией на события, вроде стрельбы с бедра.³⁷

Долгосрочными планами считаются планы, рассчитанные на три года и больше.

Краткосрочные планы охватывают один год и меньше.

План на промежуточный срок – это план, составленный на любой часовой период между этими двумя. Такая классификация на основе часовых ограничений носит достаточно общий характер, и организация может назначить любой срок планирования.³⁸

3.6 Иерархия целей

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Посредством достижения краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.³⁹

³⁷ Чак Мартин План на ближайшую перспективу Ориентация руководителей на краткосрочное планирование позволяет лучше реагировать <http://www.osp.ru/cio/2002/12/172422/>

³⁸ Основы менеджмента http://club-energy.ru/10_1.php

³⁹ О. Виханский <http://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0049/>

3.7 Понятие миссии

Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства, устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Миссия организации является основой при формулировке ее целей.

☞ Миссия организации – философия и смысл существования организации⁴⁰

Определение миссии может состоять из следующих основных элементов:

1. Определение области конкуренции

Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма.

Потребительское направление определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма.

Географическое направление характеризует страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в географической «нише».

1. Стратегическое намерение или видение

Стратегическое видение компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании.

2. Компетентность персонала и конкурентные преимущества

Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает фирма, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги.

3. Основные заинтересованные группы

⁴⁰ Г.Я. Гольдштейн Основы менеджмента
http://www.aup.ru/books/m77/2_3.htm

Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.⁴¹

3.8 Подходы к планированию в условиях недостатка информации (соотношение рационального подхода и интуиции)

Информационный подход к процессам управления представляется в виде системы, включающей три подсистемы: **управляющую систему (систему управления), объект управления и систему связи**.

Если связь осуществляет передачу выходного воздействия одного элемента на вход какого-либо последующего элемента той же системы, то она называется **прямой связью**.

Информационные ограничения. Информация необходима для рационального решения проблем.

Иногда для принятия хорошего решения информация или недоступна или стоит слишком дорого. Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя - отложить принятие решения.

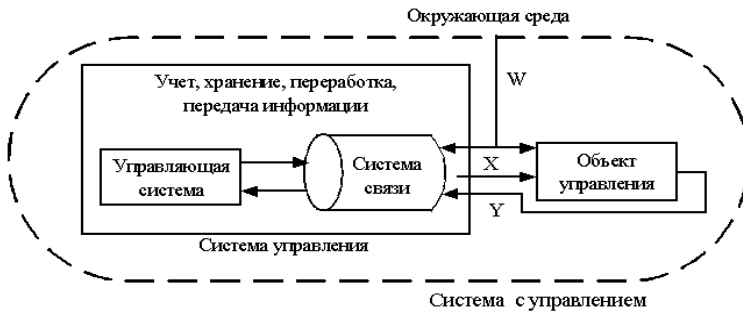


Рис. 3.3. Организация как система с управлением

На рис. 3.4 проиллюстрированы три варианта обстоятельств, с которыми может столкнуться руководитель, оценивая затраты и выгоду от дополнительной информации. По варианту «А» выгода от каждой дополнительной единицы информации равна затратам на ее получение.

⁴¹ Определение миссии. Определение целей Главы из книги «Разработка стратегии развития» под редакцией Синявиной М.П., Бурмирова А.Н. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_876/

В той мере, в какой руководство готово платить за получение дополнительной информации, оно будет иметь дополнительную выгоду.

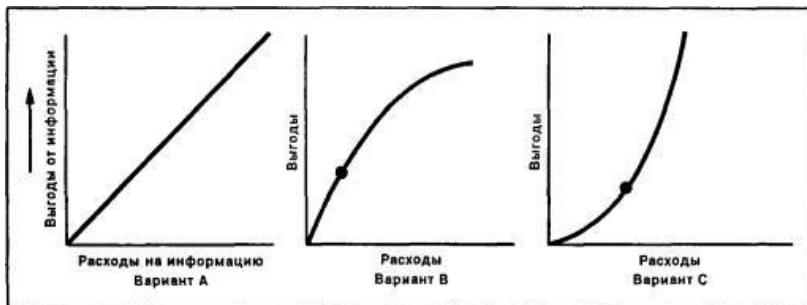


Рис. 3.4. Зависимость между стоимостью дополнительной информации и выгодой от ее приобретения.

Однако ограничения временные и интеллектуальных возможностей менеджера в плане усвоения и использования все большего количества информации должны, в конечном счете, сделать покупку дополнительной информации экономически нецелесообразной.

По варианту «В» расходы на получение дополнительной информации перекрываются выгодами до определенной точки, показанной на рис.3.4. За нею руководству не следует стремиться к получению дополнительной информации, поскольку даже при улучшении решения с ее помощью расходы превысят выгоду.

По варианту «С» выгоды от получения дополнительной информации, очевидно, превосходят затраты на нее. В такой ситуации получение дополнительной информации явно желательно. Тем не менее, и в этом случае временные и интеллектуальные ограничения должны, в конечном счете, резко снизить пользу от приобретения информации. Как показал Рассел Акофф, руководители часто некорректно предполагают, что больше информации – обязательно лучше.⁴²

Первый шаг на пути решения проблемы – **определение или диагноз**, полный и правильный.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Как указывает Рассел Акофф, руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому в ходе на-

⁴² Книга: Технология использования законодательства в деловом администрировании http://labex.ru/page/m_book_8.html

блюдений важно видеть различия между **релевантной и неуместной** информацией и уметь отделять одну от другой.

Релевантная информация (relevant – относящийся к делу) – это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

Отбор данных. Исходные данные необходимо «фильтровать», отбрасывая не относящиеся к делу и оставляя только релевантные сведения, которые и будут использованы в процессе принятия решения.⁴³

3.9 Взаимосвязь функции планирования с другими функциями управления

Любое предприятие для поддержания своего существования, реализации корпоративных целей выполняет различные виды деятельности, называемые функциями. Основными функциями управления являются **планирование, организация, мотивация, контроль и координация**. Эти функции реализуются на всех уровнях управления (высший, средний и нижний уровни) и во всех видах деятельности организации. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом.

Сложившиеся пять пар функций (классические плюс современные) можно назвать основными функциями менеджмента. Представим теперь последние на векторе процесса управления (рис.3.5.).



Рис. 3.5. Основные функции менеджмента

Функция планирования может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординиро-

⁴³ Лекция: Управленческие решения Принятие решений
<http://works.tarefer.ru/100069/index.html>

ванное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации (включая и формулирование самих целей).

Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации в соответствии с определенным планом достижения желаемого результата. Она обеспечивает координацию деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения доставленных целей.

Функция контроля в управлении реализуется как процесс, посредством которого руководство организации удерживает ее на запланированной траектории достижения целей, получая информацию о текущих результатах деятельности и устраняя выявленные отклонения от установленных показателей.

Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей.

Приведенные функции управления находятся в тесной взаимосвязи. Функция планирования взаимодействует с функциями организации и контроля. Функция организации, в свою очередь, тесно связана с функциями планирования и контроля, а последняя (то есть функция контроля) взаимосвязана с функцией организации и функцией планирования. Функции планирования, организации и контроля тесно взаимосвязаны с функцией мотивации.⁴⁴

На рисунке 3.6 показана последовательность реализации основных функций процесса управления в организации и взаимосвязь этих функций друг с другом.



Рис. 3.6. Взаимосвязь функций управления

⁴⁴ Характеристика основных функций управления и их взаимосвязь <http://www.coolreferat.com/>

Приведенную взаимосвязь функций управления принято называть **внешней**. Вместе с тем существует и тесная внутренняя взаимосвязь рассматриваемых функций, проявляющаяся в том, что элементы всех этих функций являются составной частью каждой из них.

Динамизм функций выражается в необходимости их подстройки на все возрастающие изменения во внешней среде, которые сегодня приобрели характер турбулентности. Для этого требуется освоение существующих методов и способов выполнения функций, использование нестандартных решений, творческого подхода к решению проблем. Согласно кибернетическому принципу Эшби, который гласит: только разнообразие может уничтожить разнообразие, можно утверждать, что только применение разнообразных методов функционирования системы может сделать ее поведение предсказуемым, т. е. можно утверждать, что для поддержания интереса, чувства удовлетворенности сотрудников процессом и результатом труда, которые являются основой мотивации, при применении методов воздействия на поведение сотрудников необходимы новизна (для того, на кого направлено воздействие) с элементами приятной неожиданности. Чем большим диапазоном инструментов управления владеет менеджер, чем выше его понимание среды, тем эффективность функционирования предприятия выше⁴⁵.

3.10 Цикл PDCA (цикл Э. Деминга)

Цикл (**Plan - Do - Check - Act**) – известная модель непрерывного улучшения процессов.

1.Планирование. Оцените свои возможности и спланируйте желаемое изменение.

2.Выполнение. Осуществите запланированные мероприятия и оцените полученное изменение.

3.Проверка. Проанализируйте результаты контроля и сделайте выводы.

4.Действия. Действуйте на основе выводов, сделанных на предыдущем этапе. Если изменение оказалось успешным, используйте полученный опыт для проведения более значительных изменений. Если нет, еще раз повторите цикл, но по другому плану.

Цикл PDCA известен также под двумя другими названиями: **цикл Шухарта и цикл Деминга.**

⁴⁵ Д. Ямпольская, М. Зонис Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0015/>

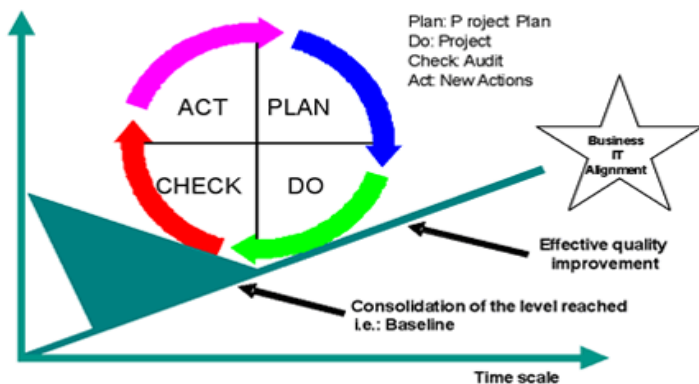


Рис. 3.7. «Цикл Деминга»

У. Шухарт впервые описал концепцию PDCA в 1939 г. в своей книге «Статистические методы с точки зрения управления качеством». Идея цикличности, отметил он, отражает ту мысль, что основой успешного развития предприятия является постоянная оценка практики управления, совмещенная с готовностью менеджеров поддерживать оригинальные идеи и отказываться от неудачного опыта.

Э. Деминг первым назвал цикл PDCA циклом Шухарта – в честь своего наставника и учителя. Э. Деминг пропагандировал использование этого цикла в качестве основного способа достижения непрерывного улучшения процессов.

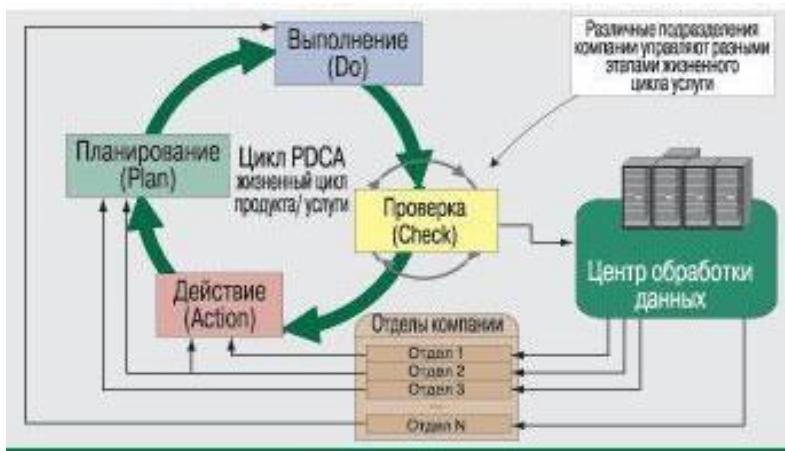


Рис. 3.8. Цикл Э. Деминга и центр обработки данных

В 1950 г. Э. Деминг вдохновил японцев на использование цикла PDCA, и они назвали этот цикл циклом Деминга.⁴⁶

Контрольные вопросы

1. Особенности планирования и виды планов
2. Различие целей в управлении
3. Миссия организации
4. Подходы в планировании
5. Основные функции управления и их динамизм
6. Модель непрерывного улучшения процессов
7. Цикл Шухарта и цикл Деминга/

⁴⁶ цикл Деминга. quality.eur.ru/DOCUM2/pdca-2.html <http://images.yandex.ru/yandsearch>

ГЛАВА IV

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ЕГО СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

4.1. Оперативное управление, его сущность, основные задачи организации и управления производством

Оперативное управление производством продукции на предприятии представляет собой подсистему менеджмента предприятия, его производственную сферу регулирования бизнеса по всем производственным подразделениям (цехам, участкам и рабочим местам), в которых изготавливается основная продукция (услуги), совершенствуется процесс управления движением ресурсов и оплаты труда работников, их стимулирование за достижение высоких конечных результатов (увеличение реализации, рост прибыли).

Подсистема оперативного управления производством должна формироваться на основе реализации совокупности научных принципов бережливого хозяйствования. Анри Файоль, французский классик менеджмента, выделяет общие функции управления, связанные с координацией деятельности людей в процессе производства и реализации продукции, которые включают такие элементы управленческого цикла как прогнозирование, планирование, организация, стимулирование, контроль, учет, анализ и регулирование, которые являются основой для выработки стратегии производства продукции и организации оперативного управления ходом производства и движения ресурсов, синхронизированных с требованием потребителя, обеспечивающее сокращение производственного цикла изготовления изделия и поддержание жизненного цикла товара (PLM-технологии). Эффективное оперативное управление производством и реализацией, по Анри Файолю, должно выполняться путем гибкой интеграции 14 принципов (табл. 4.1.).

Устойчивая работа предприятия и ритмичный выпуск продукции могут быть обеспечены не только за счет четкой организации производства, но и за счет развития экономических методов управления производством и обоснованного стимулирования рабочих (достаточное вознаграждение для мотивации труда, научно обоснованные ставки оплаты труда, использование прибыли для расширения рабочих мест).

Система оперативного управления производством, ее научные принципы должны основываться на необходимости формирования технологической цепочки и выработки оптимальных согласованных управленческих решений по всему жизненному циклу продукта (PLM-технологии). В системе менеджмента предприятия и его подсистеме оперативного управления производством целесообразно создавать модели управления, учитывающие весь комплекс технических, экономических, социальных и экологических факторов, их оптимальное воздействие на качество продукта и ее конкурентоспособность.

Таблица 4.1

Принципы управления А.Файоля

№	Принцип	Содержание принципа
1.	Разделение труда	Специализация работ, но лишь в определенных границах, за пределами которых она может приводить к снижению эффективности производства. Повышение производительности труда обеспечивается за счет сокращения числа целей, на которые направляются умения рабочих.
2.	Властные полномочия и личная ответственность	Для каждого работника предприятия должна утверждаться должностная инструкция, в которой ему предоставляются полномочия, за невыполнение которых он обязан нести ответственность.
3.	Дисциплина	Соблюдение условий договоров и правил. При их нарушении менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.
4.	Единство командования	Все распоряжения, доводимые до подчиненных, должны быть согласованы и не должны противоречить друг другу.
5.	Единое руководство	Во главе каждого подразделения предприятия должен быть назначен один руководитель, а подчиненный отчитывается только перед одним непосредственным начальником.
6.	Подчиненность частных интересов общему делу	Общие интересы предприятия имеют преимущество перед личными интересами работников. Интересы одной группы не должны ущемлять интересов других групп и всего предприятия.
7.	Вознаграждение персонала	Правильные ставки оплаты труда. Вознаграждение должно быть достаточным для мотивации труда, но не чрезмерным. Использование прибыли для накопления и расширения рабочих мест.
8.	Централизация	Для каждого типа решений должен существовать соответствующий уровень, и на предприятии должен создаваться единый управляющий центр. Лучшие результаты можно получить при обоснованном соотношении между централизацией и децентрализацией, между правами и ответственностью.
9.	Скалярная цепочка	Соблюдение неразрывной цепи команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии организационной структуры управления предприятием.
10.	Порядок	Каждое средство производства и каждый работник должны занимать свое место.
11.	Справедливость	Работники всех уровней управления должны справедливо относиться к своим подчиненным.
12.	Стабильность персонала	Большие расходы на подготовку высококвалифицированного управленческого персонала снижают эффективность производства при высокой текучести.
13.	Инициатива	Стимулирование персонала предприятия к выработке независимых суждений в границах полномочий и выполняемой работы.
14.	Корпоративный дух (esprit de corps)	Поиск лучших решений в интересах всего коллектива или интегрированная культура, ведущая к внутреннему объединению всего предприятия, к его росту и процветанию.

В своей деятельности персонал производственно-диспетчерского отдела (ПДО) использует методы технико-экономического обоснования проектов (ТЭО) и систему сетевого планирования и управления потоками ресурсов (СПУ), методы оптимизации планов производства и загрузки оборудования. Структура модели оперативного управления производством приводится на схеме (рис. 4.1.).

Все решения связанные с оперативным управлением производством можно разделить на 3 группы:

1. стратегическое управление производством новой высокотехнологичной и конкурентоспособной продукции и выработкой долгосрочной эффективной стратегии финансирования предприятия и инвестиционной политики;

2. тактическое управление, связанное с креативным творческим решением текущих задач, учитывающим последние достижения научно-технического прогресса и потребительский спрос на выпускаемую продукцию;

3. оперативное управление производством как заключительное звено реализации инновационной и финансовой стратегии в реальном масштабе времени, связанное с оптимизацией использования производственных ресурсов по критерию времени и денег: минимальный производственный цикл изготовления изделия по времени и выпуск максимального количества продукции при минимальных производственных затратах, рост производительности труда, увеличение доходов, повышение зарплаты работников предприятий.

Стратегическое управление решает общие задачи 1) развития предприятия и перехода на инновационные технологии и выбора стратегии ускоренного, постоянного или замедленного роста выпускаемой продукции, 2) эффективного вложения капитала и развитие производственной мощности.

Тактическое управление или конкретное решение текущих задач в годовом разрезе связывается с реализацией эффективных долгосрочных проектов, эффективного распределения и использования ресурсов и достижение успеха, намеченного в корпоративной стратегии с учетом производственных возможностей и экономической ситуации, складывающейся на рынке выпускаемых товаров.

Оперативное управление производством как подсистема тактического управления ходом производства и реализации продукции решает задачи разработки календарных планов и графиков выпуска продукции, а также ежедневное составление сменно-суточных заданий рабочим на основе нормативов организации производства (оптимальных партий деталей, оборотных заделов деталей, длительности производственного цикла изделий, опережений запуска-выпуска изделий, оперативный контроль и учет выполнения графиков, контроль и учет выполненных сменно-суточных заданий каждым рабочим и величины его заработной платы).

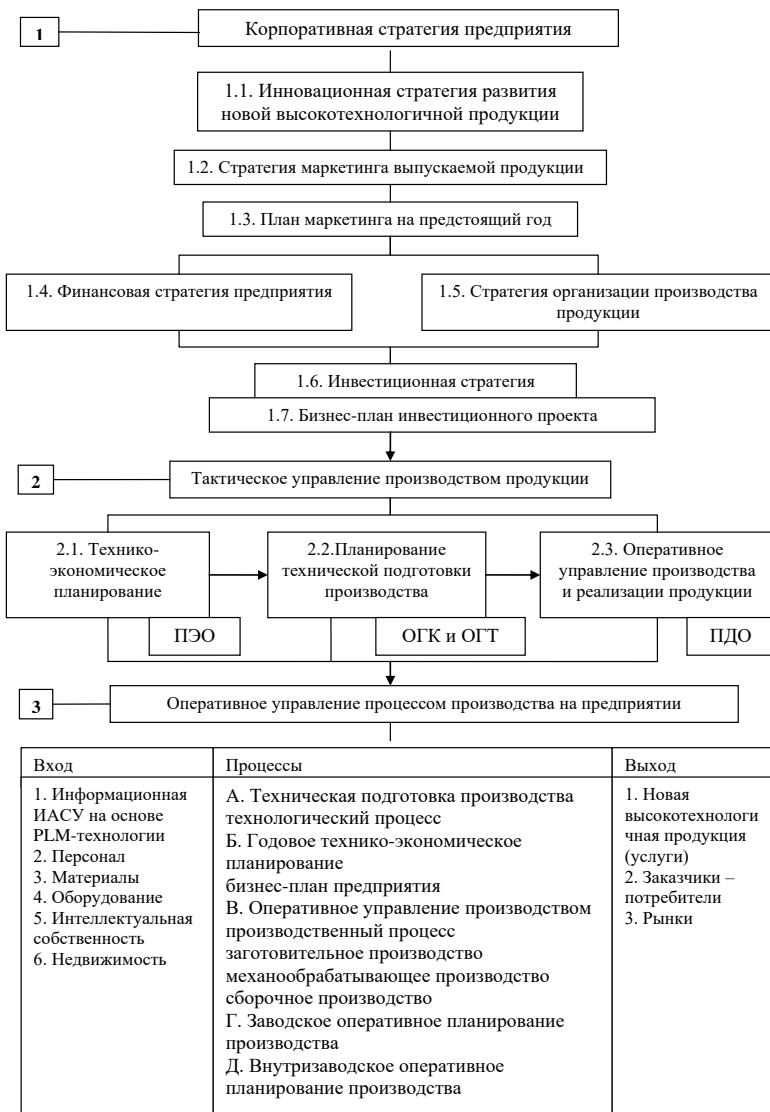


Рис. 4.1. Структура модели оперативного управления производством на предприятии

Оперативное управление производством продукции на предприятии как комплексная система координации и регулирования непосредственного процесса изготовления продукции и поставок ее потребителю решает задачи организации и управления движением ресурсов, ходом выпуска изделий на основе оперативных планов, календарных графиков комплектации изделий, непрерывного контроля, оперативного учета результатов труда и его оплаты за количество и качество реализованной продукции. Основная задача оперативного управления производством является ритмичная организация выпуска и продажи продукции в соответствии с календарным графиком запуска-выпуска изделий, а также координация деятельности всех производственных подразделений и отделов управления предприятием по всей технологической цепочке жизненного цикла продукции, начиная с конструкторской подготовки и заканчивая сбытом продукции, включая сервис и послепродажное обслуживание.

Оперативное управление производством продукции на предприятии является заключительным звеном управления, обеспечивающим поэтапную увязку его производственного потенциала с объемом и структурой заказов и емкостью рынка, а также с величиной и сроками поставок по договорам с потребителями через систему оперативных планов и сменно-суточных заданий рабочим, а также увязку производственной мощности предприятия и каждой единицы оборудования с трудоемкостью изготовления изделия и величиной оплаты труда за выполненную работу. Перед каждым предприятием стоит задача в сфере бизнеса создания стимулирующего механизма оперативного управления производством, нацеленного на выпуск конкурентоспособной продукции и экономического роста, на оптимальное использование ресурсов за счет инновационного развития предприятия и введения действенных стимулов за качество, производительность и прирост прибыли, а также за ускорение технической подготовки новых высокотехнологичных продуктов и сокращение длительности производственного цикла выпускаемых изделий, включающего их реализацию. В сфере внутриводских производственных отношений необходимо добиться согласованных решений и скоординированных действий по выполнению всего комплекса задач управления жизненным циклом продукта на основе PLM-технологий.

Необходимость создания на каждом предприятии единой комплексной системы оперативного управления производством продукции, реализующих ежедневно и непрерывно принципы бережливой экономики, связывается с переходом всей системы на научные принципы управления и решения трех задач:

- 1) в условиях инновационного развития важное место отводится фактору времени, диктующему ускорение срока окупаемости инвестиций, сокращение времени на техническую подготовку производства новых высокотехнологичных продуктов, уменьшения производственного цикла продукции и ускорение ее продажи. Решение этих задач в ре-

альном масштабе времени может обеспечить только система оперативного управления производством;

2) расширение экономической самостоятельности требует четко определения и выполнения функций выполняемых ежедневно в реальном масштабе времени через систему оперативного управления производством;

3) в условиях электронизации управления требуется создание интегрированной адаптивной системы управления производством на основе науки оперативного управления.

Сущность оперативного управления производством заключается в целенаправленном и методичном воздействии на объект с целью выработки своевременных решений по выполнению оперативных планов, заданий и графиков, составленных на основе достоверной информации о ходе производственного процесса.

Важнейшими **функциями оперативного управления** являются:

1. распределение производственных заданий между подразделениями предприятия;

2. определение очередности и календарных сроков выполнения запланированных работ;

3. расстановка исполнителей по рабочим местам;

4. устранение организационных неувязок и их предупреждение;

5. проверка результатов работы и ее учет.

Перечисленные функции оперативного управления можно объединить в три группы: планирование, регулирование, контроль, анализ и совершенствование процесса производства и реализации продукции.

Производственно-диспетчерская служба предприятия и его подразделений должна стать не только системой внутрихозяйственной связи и информационным центром, но и центром оперативного управления и принятия эффективных решений в ходе производства в реальном масштабе времени, а также создать условия для эффективного ведения производства и рационального использования ресурсов путем четкой координации работы производственных звеньев и своевременно-го устранения причин, нарушающих запланированный ритм.

Быстрая ликвидация аварий, неполадок, сокращение простоев являются существенными функциями диспетчерской службы. Но кроме этого диспетчерская служба должна предупреждать возможные нарушения и срывы в выполнении плановых заданий. Начальник производства или главный диспетчер должен иметь права главного специалиста и являться заместителем директора по оперативному управлению производством и отгрузки продукции заказчику.

Структура производственно-диспетчерской службы определяется содержанием и объемом выполняемых работ, масштабами производства, его концентрацией, территориальным размещением производственных подразделений. Основной задачей главного диспетчера являются обеспечение эффективного функционирования системы оперативного управления и организация четкой работы подразделений предпри-

ятия, его цехов и производственных участков. На него возлагается ответственность за: своевременное составление и доведение до исполнителей оперативных планов, оперативный контроль ходом выполнения заданий и графика комплектации изделий, своевременное представление информации о простоях и их оперативное устранение, подготовку и проведение диспетчерских совещаний, разработку мероприятий по совершенствованию и повышению эффективности производственно-диспетчерской службы.

Производственно-диспетчерская служба предприятия выполняет следующие функции оперативного управления: расчет нормативов организации производства, оперативное планирование, оперативный учет, оперативный контроль и анализ, выработка и передача оперативных распоряжений.

Оперативное планирование заключается в разработке и корректировке краткосрочных оперативных планов (заданий) на основе нормативов и координации оперативных планов подразделений, составлении баланса необходимых и имеющихся ресурсов, определении календарных сроков выполнения работ.

Производственный оперативный учет представляет собой систему сбора и систематизации информации по совокупности объектов оперативного управления. Средствами диспетчерского оперативного учета являются сменный рапорт о выполненных работах, акты о браке, накладная о сдаче продукции на склад.

Оперативный контроль производства продукции сводится к оценке выполнения оперативных заданий путем сравнения плановых и фактических показателей, выявления отклонений от графиков комплектации изделий. Результаты производственного оперативного контроля записываются в журналы учета, оформляются в виде графиков, планшетов, табло.

Производственный оперативный анализ применяется для углубленного изучения результатов трудовых, экономических и социальных процессов с целью оценки влияния отдельных факторов на деятельность подразделений и звеньев управления.

В реализации оперативных распоряжений и информационном обеспечении управленческих работников важную роль играют регулярно проводимые диспетчерские производственные совещания.

Оперативный контроль осуществляется путем сопоставления нормативных (плановых) данных с ежедневными показателями работы по объектам оперативного управления. Результаты контроля для наглядности оформляют в виде графиков, таблиц и др.

Диспетчерский оперативный анализ результатов работы за декаду (неделю), месяц дает возможность установить степень влияния различных факторов на отклонение фактического уровня производства от запланированного.

Принимать решение – одна из самых важных и сложных функций руководителя. В ней соединяются различные аспекты управленческого

труда. Каждое решение должно соответствовать законодательству, учитывать сложившиеся психологические особенности коллектива, способствовать воспитанию подчиненных, иметь эффект.

Основой формирования управленческого решения является цель, то есть желаемое состояние объекта управления. Она может быть задана в виде директивных заданий или вырабатываться на основе данных обратной связи об объекте и внешней среде.

В структуре принимаемых решений на первом месте – оперативные и текущие вопросы, на долю которых приходится почти 90 % рабочего времени. Уменьшение их удельного веса позволило бы руководителям уделять больше внимания перспективному развитию предприятий. Высок также удельный вес регулирующих решений. Следовательно, совершенствование оперативного управления намного сэкономило бы время для анализа результатов хозяйственной деятельности и принятия рациональных решений.

Процесс принятия решений содержит типичные элементы, которые можно изобразить на схеме, устанавливающей наиболее целесообразную последовательность действий (рис. 4.2).

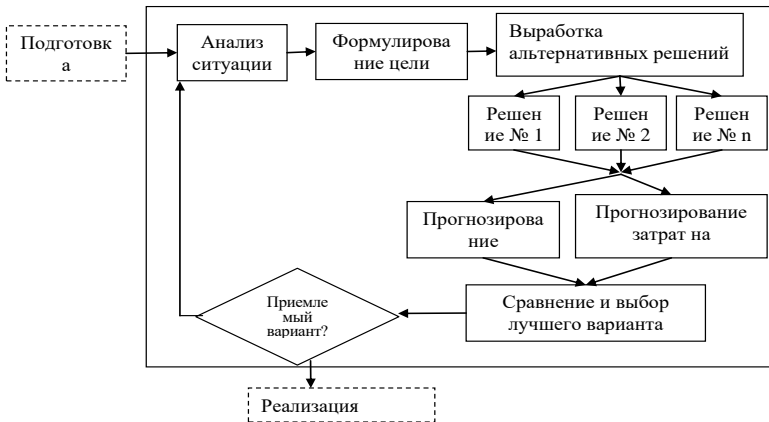


Рис. 4.2. Схема процесса принятия управленческого решения

Из рис. 4.2 видно, что процесс принятия решения основан на накоплении информации, анализе и оценке затрат на производство продукции и определения эффективности хозяйственной деятельности на предприятии.

В настоящее время нет единого взгляда на технологию принятия решений. Однако результаты обследований показывают, что такой технологический процесс включает следующие этапы:

1. анализ ситуации и выявление главной проблемы;
2. точная формулировка цели;
3. сбор и анализ необходимых данных;
4. выработка альтернативных решений;
5. выявление преимуществ и недостатков альтернатив;
6. прогнозирование результата;
7. выбор наилучшего решения проблемы.

Эти этапы могут видоизменяться в зависимости от характера проблемы и степени срочности. Некоторые могут быть исключены, другие расширены.

Рассмотрим более подробно процесс принятия решений по этапам.

1. Анализ ситуации и выявление главной проблемы. Процесс выработки решения начинается с выявления причин возникновения проблемы. Эти причины анализируются, определяются возможные последствия создавшейся ситуации, устанавливаются границы ее распространения. Результаты анализа позволяют сформулировать проблему. Затем выявляют круг лиц и подразделений, которые должны принять соответствующие меры.

2. Точные формулировки цели решения и элементов проблемы являются важным этапом. Правильное их выявление позволяет рассортировать возникшие задачи по степени сложности, причинности (первичные, вторичные) и срочности, а также выбрать критерий оценки эффективности решения.

Критерий эффективности мероприятий желательно выражать в количественных и стоимостных измерителях, что позволяет объективно оценить получаемые результаты. В зависимости от цели можно воспользоваться одним признаком или их группой. В качестве базы сравнения применяют неизбежные издержки, уровень производительности труда, коэффициент использования техники, оборудования и других средств производства. При этом принимаются во внимание качество выполняемых работ, психологический климат коллектива и другие явления, которые невозможно выразить какими-то показателями.

Выбор критериев эффективности решения – сложный и важный момент. Если выбор сделан правильно, то дальнейшее решение задачи значительно облегчается.

3. Сбор и анализ необходимых данных. Правильно решить тот или иной вопрос можно только при наличии достаточной и достоверной информации, объем которой зависит от сложности рассматриваемой проблемы, квалификации и опыта лица, принимающего решения. Высококвалифицированный руководитель при решении часто встречающихся

ся вопросов дополняет полученную информацию данными из собственного опыта.

4. Выработка альтернативных решений – это изучение предварительных вариантов окончательного решения. Альтернатива возникает уже на этапе выявления главной задачи. Все варианты, даже те, которые на первый взгляд кажутся невыполнимыми, необходимо тщательно рассматривать. При этом, используя опыт решения аналогичных задач, определяют возможность выполнения тех или иных вариантов. Для окончательного решения оставляют наиболее реальные варианты.

Чем больше вариантов, тем труднее выбрать наиболее эффективный. Поэтому при выработке альтернатив желательно выделять крайние варианты: ничего не предпринимать и дать проблеме развиваться естественным путем; направить все силы и средства на выполнение возникшей проблемы. Средние варианты разрабатываются в пределах этих двух вариантов.

5. Выявление преимуществ и недостатков альтернатив. Перечень преимуществ и недостатков различных вариантов составляется лицами, производящими анализ на основе личного опыта. Процесс выявления преимуществ вариантов характеризуется тем, что вначале рассматривается максимальное их количество, а затем незначительные, повторяющиеся варианты исключаются.

6. Прогнозирование результата проводится в несколько приемов. Вначале устанавливается эффективность каждого варианта при 100%-ной реализации. Потом выявляется возможность реализации вариантов и определяется ожидаемый эффект.

7. Выбор наилучшего решения – это вывод из заключений, сделанных в предыдущих шести этапах. Один из критериев (степень решения проблемы и достижение поставленной цели, экономическая эффективность, ограниченность ресурсов) используется в качестве основного, а остальные упорядочиваются по степени важности исходя из конкретных условий.

В целях повышения эффективности решений и сокращения времени на их реализацию на предприятиях широко применяют коллективную форму выработки решений на диспетчерских и оперативных совещаниях, организуемых с помощью технических средств связи работниками диспетчерской службы. В таком случае в обсуждении сложившейся ситуации принимают участие главные специалисты и руководители производственных подразделений. При коллективной выработке решения имеется возможность быстро согласовать многие вопросы по организации и обеспечению работ с руководителями подразделений и служб.

После того, как принято обоснованное решение, большое значение приобретает контроль ходом его выполнения. Целью контроля является не только своевременное выявление отклонений от заданной программы, но и быстрая организация необходимых регулирующих мер. Выявление фактического состояния дел на том или ином участке должно опираться на объективные данные.

Хорошо налаженная система контроля обеспечивает руководителя информацией для регулирования процессов и внесения корректив в ранее принятые решения.

4.2 Внутрифирменное оперативно-производственное планирование. Расчет календарно-плановых нормативов

Управленческий цикл оперативного планирования начинается с расчета календарно-плановых нормативов организации производства. Оперативное планирование должно базироваться на прогрессивных календарно-плановых нормативах, обеспечивать сопряженность в работе подразделений и участков, способствовать лучшему использованию оборудования, обладать гибкостью и обеспечить принятие оптимального решения в реальном режиме времени.

Оперативное планирование состоит из календарно-плановых расчетов и оперативного учета, анализа и регулирования хода производства в виде диспетчирования. Календарное планирование – это детализация годового плана производства продукции предприятия по времени запуска-выпуска каждого вида продукции и своевременное доведение этих заданий до каждого основного цеха, а внутри его – до каждого производственного участка и рабочего места. Оно включает также и оперативный учет выполнения сменно-суточных заданий и месячной производственной программы рабочими, бригадами, коллективами участка основных цехов.

Оперативное управление и регулирование хода производства осуществляется путем систематического учета и контроля выполнения оперативных планов и проведения мероприятий, устраняющих причины нарушения ритмичного хода производства и своевременного выполнения планов.

Оперативное планирование по месту его выполнения подразделяется на межцеховое и внутрицеховое.

Межцеховое планирование направлено на поддержание бесперебойной ритмичной работы основных цехов, снабжение материально-техническими ресурсами, организацию вспомогательных цехов, производство, интеграцию всех функций управления в систему координации хода выпуска и продажи продукции по всей технологической цепочке жизненного цикла изделия. Исходными данными межцехового плани-

рования являются план маркетинга и сводный план производства и реализации продукции. Межцеховое планирование осуществляется производственно-диспетчерским отделом предприятия. В функции этого отдела входят: разработка оперативно-календарных нормативов, взаимная увязка содержания и сроков календарных графиков работы цехов основного и вспомогательного производств и обслуживающих хозяйств, составление и выдача основным цехам месячных календарных планов производства продукции, оперативный учет и диспетчирование выполнения календарного плана выпуска изделий.

Внутрицеховое планирование направлено на ритмичное выполнение заданий участками и рабочими местами заданной месячной программы и графика комплектации сборки. Внутрицеховое планирование и управление выполняется в цеху производственно-диспетчерским бюро, а на участке – мастером.

Организация оперативного управления производством продукции на предприятии предусматривает интеграцию научно-исследовательских, производственных, маркетинговых и финансовых функций управления в кластере конкурентоспособности продукции по всей технологической цепочке регулирования производства и реализации продукции, а также увязывающие персонал предприятия (рабочую силу), технологию ее производства и информационную систему с целью выпуска продукции высокого качества и своевременной ее отгрузки потребителю. Схематически процесс взаимодействия системы оперативного управления производством с организацией технической подготовки производства новых высокотехнологичных продуктов приводится на рис. 4.3.

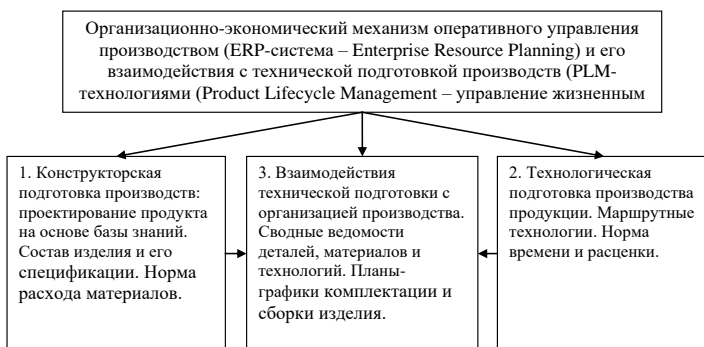


Рис. 4.3. Взаимувязка оперативного управления производством с его технической подготовкой

Решения в области оперативного управления производством должны формироваться и работать в единой системе управления предприятием, что позволяет внедрять инновационные технологии и снижать материалоемкость продукции, повышать прибыль и увеличивать инвестиции в развитие производства за счет прибыли.

Оперативное планирование должно так группировать заказа для запуска их в производство, чтобы обеспечить наилучшее сочетание сроков изготовления заказов с равномерной загрузкой основных цехов, а также увязать график поставок материалов со сроками запуска-выпуска деталей в производство.

Оперативное планирование в единичном производстве включает:

1. расчет производственного цикла выполнения заказа;
2. построение объемно-календарного графика выполнения отдельных заказов и сводного по всем заказам;
3. расчет календарных сроков опережений в работе цехов;
4. расчет загрузки оборудования и производственных площадей в планируемом периоде;
5. ежемесячный учет выполнения заказов.

Сводный объемно-календарный график выполнения всех заказов необходим для взаимной увязки работ по времени и для определения загрузки и использования оборудования и производственных площадей. При этом необходимо синхронизировать сроки выполнения работ, предусмотренные графиками выполнения отдельных заказов; определить мероприятия по ликвидации узких мест и равномерной загрузке оборудования. Чтобы сводный объемно-календарный график отвечал перечисленным требованиям, производственно-диспетчерская служба должна найти оптимальный вариант использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов предприятия.

В цехах применяются различного рода распределительные картошки, в ячейках которых размещается информация о ходе запуска-выпуска деталей. По расположению последней учетной карточки деталей можно судить о состоянии комплектации сборки: назначена ли она к выполнению, подготовлена ли к выполнению или рабочий уже получил задание на ее выполнение.

Оперативный учет выполнения плана-графика комплектации сборки основными цехами в единичном производстве осуществляется по данным выполнения сменно-суточного задания каждым участком. Объектами оперативного учета служат выработка рабочих, движение деталей по операциям, поступление заготовок, простой рабочих, брак, сдача готовой продукции. Учет осуществляется на основе первичной документации: выработка рабочих – по рабочим нарядам, движение деталей в производстве – по маршрутным картам, поступление загото-

вок и сдача готовой продукции – по накладным. На основании данных выполнения сменно-суточных заданий и накладных на сданную продукцию мастер делает отметку в графике участка о ходе выполнения месячной программы по каждой сдаточной позиции.

В машиностроении преобладают предприятия с серийным типом производства, для которого характерно изготовление одного изделия разных модификаций или несколько видов изделий сериями различной величины. Под серией понимается число изделий, одинаковых по конструкции и технической характеристике. Для серийного производства характерна обработка деталей и сборочных единиц партиями. Под партией деталей понимается планируемое и учитываемое число одинаковых изделий или сборочных единиц, одновременно запускаемых в производство и обрабатываемых с однократной затратой подготовительно-заключительного времени.

В зависимости от номенклатуры изготавливаемых изделий и степени устойчивости элементов конструкции в оперативном планировании применяют 2 системы: **комплектную** и **подетальную**, каждая из которых имеет разновидности.

Межцеховое планирование в серийном производстве характеризуется следующими особенностями:

1. организация производства во времени в первую очередь связана с расчетами календарно-плановых нормативов, на основе которых разрабатываются оперативные планы и графики запуска-выпуска продукции;

2. закрепление номенклатуры деталей и узлов за цехами и рабочими местами приобретает постоянный характер в соответствии с их специализацией;

3. номенклатура цеховых программ строится комплектно (на изделие, узел, группу);

4. плановые задания и фактическое их выполнение определяются по комплектовочным номерам;

5. календарное распределение заданий осуществляется в виде определения сроков запуска и выпуска партий деталей.

Внутрицеховое планирование серийного производства характеризуется тем, что при комплектной системе плановые задания участкам определяются в поддетальных номенклатурно-количественных позициях, устанавливаемых в комплектах, предусмотренных планом цеха: в программе на месяц устанавливаются сроки запуска и выпуска соответствующих партий деталей. При поддетальной системе планирования задания на месяц устанавливаются по каждой детали.

В основе планирования серийного производства лежат расчеты календарно-плановых нормативов. Они включают: определение опти-

мального размера партии изготовления деталей и периодичности их запуска; определение производственного цикла изготовления изделия и опережения запуска-выпуска партий деталей, узлов и изделий; определения нормального уровня заделов и объемов незавершенного производства. Используя эти нормативы, составляют календарные графики работы производственных участков.

В оперативном планировании нормативы производственных циклов изготовления деталей в цехах используются как нормативы опережений при расчете календарных сроков запуска-выпуска деталей и при расчете объема незавершенного производства. Учитывая, что в каждом цехе могут иметь место отклонения от запланированных сроков выпуска партий, деталей между цехами-изготовителями и цехами-потребителями создают резервные (страховочные) запасы, увеличивающие опережение. Величина опережения в работе цехов и производственных участков составляет период времени, который отделяет более ранние сроки начала или окончания работы заготовительных и обрабатывающих цехов от окончательного срока выпуска изделий.

Расчеты опережений необходимы для того, чтобы своевременно и комплектно обеспечить цеха заготовками, деталями и узлами и, в конечном итоге, бесперебойный выпуск изделий в сроки, заданные графиком. Опережение может быть выражено в календарных днях или комплектах.

Объем незавершенного производства рассчитывают с учетом времени опережений. Бесперебойный ход производства может быть обеспечен только в случае, если все рабочие места будут иметь необходимое количество заготовок, полуфабрикатов, деталей и узлов, т. е. при условии, что в производстве постоянно имеются нормативные заделы.

Основанием для составления количественного задания по каждой позиции номенклатуры служит потребность в этих изделиях для выполнения задания цехом-потребителем. При этом учитывают данные о наличии указанных деталей на промежуточных складах, а также сведения об ожидаемом выполнении заданий цехами на 1-е число планируемого месяца. В тех случаях, когда задел деталей узлов и комплектов недостаточен для выполнения программы планируемого месяца детали, узлы, комплекты включают в программу в таком количестве, которое обеспечивает и текущие потребности цехов-потребителей в течение планируемого месяца, и доведение заделов до нормального уровня.

На втором этапе, на основании норм времени на детали, комплекты или узлы рассчитывают общую трудоемкость программы и сопоставляют ее с пропускной способностью цехов. Если загрузка оказывается больше пропускной способности, разрабатывают организационно-технические мероприятия, обеспечивающие выполнение программы.

При необходимости может быть увеличено число смен работы оборудования; в крайнем случае, предусматривается ввод дополнительного оборудования. При расчете программ заготовительным цехам важной задачей является своевременный расчет времени запуска продукции, чтобы в соответствии с ней отдел материально-технического снабжения и отдел комплектации успели своевременно поставить основным цехам материалы, полуфабрикаты и покупные изделия. Программа производства продукции, разработанная производственно-диспетчерским отделом для каждого основного цеха, передается ему за несколько дней до начала планируемого месяца для оперативной технической подготовки предстоящих работ.

Оперативно-плановая работа в цехе заключается в распределении заданной цеху программы по отдельным производственным участкам, а на участках – по рабочим местам: в оперативной подготовке к выполнению заданий; в учете хода производства; в оперативном регулировании хода производственного процесса. Программу цеха распределяют по его участкам с учетом их специализации. При технологической специализации участка производственно-диспетчерское бюро формирует его программу, исходя из более полной загрузки оборудования, минимального межоперационного пролеживания партий деталей и соблюдения сроков их поставок другим участкам или цехам-потребителям.

При наличии предметных участков распределение программы облегчается благодаря закреплению определенной номенклатуры деталей за каждым участком. Это создает объективные предпосылки для ритмичной работы. По номенклатуре деталей или сборочных единиц, закрепленных за участком, производственно-диспетчерское бюро выдает мастеру участка календарный график запуска-выпуска партий в каждую декаду (неделю) планируемого месяца. В зависимости от обеспеченности и подготовки рабочих мест мастер с плановиком устанавливают очередность запуска партий по дням каждой декады (недели). В крупносерийном производстве оперативное планирование осуществляется на основе стандарт-плана.

Стандарт-план предусматривает изготовление деталей в определенной и постоянной последовательности с запуском и выпуском постоянного их количества в строго определенные сроки внутри планового периода, с равномерной по дням этого периода загрузкой рабочих мест.

Основными предпосылками для составления стандарт-плана являются: постоянство номенклатуры деталей; стабильность технологического процесса; закрепление деталей за определенными участками, а в последних – за рабочими местами; постоянный размер партий деталей и равная или кратная периодичность их выпуска в производство.

Оперативная подготовка производства заключается в том, что работники планово-диспетчерского бюро:

1. проверяют фактическое состояние заделов деталей и узлов, находящихся в производстве, получают со склада отдела снабжения необходимые материалы, полуфабрикаты, а для сборочных участков и цехов – готовые детали и комплектующие изделия: проверяют в инструментально-раздаточных кладовых наличие оснастки, необходимой для выполнения задания;

2. проверяют наличие технической документации (чертежей, технологических карт) и выписывают всю планово-учетную документацию (рабочие наряды, маршрутные карты).

Оперативный учет осуществляется на основе первичных документов и охватывает сдачу готовой продукции, межцеховые передачи, ход производственного процесса по цехам и участкам. Учет обеспеченности цеха ведется в цеховых складах на основе картотеки прихода-расхода материалов, полуфабрикатов, покупных готовых изделий, а в цеху – на основе графиков обеспеченности сборки. Поступление и выдача материалов оформляется лимитно-заборной картой, приходно-расходными накладными или комплектовочной ведомостью. Незавершенное производство на участках учитывают путем периодической инвентаризации.

Процедура календарного распределения выпуска изделий сводится к следующему:

1. В первую очередь распределяются по месяцам те изделия, выпуск которых запланирован на протяжении всего года. При равномерном в течение года распределении выпуска продукции, характерном для устойчивого серийного производства, необходимо программу цеха разделить по каждому из изделий на число плановых периодов.

В случае организации изготовления изделий в соответствии с принципом нарастания выпуска, характерного для крупносерийного производства, расчет их количества в каждый последующий период определяется на основе данных предшествующего периода с учетом коэффициента роста выпуска продукции.

2. На следующем этапе распределяются изделия, выпуск которых жестко привязан к конкретным календарным периодам. К этой группе относятся изделия с договорными сроками выпуска и связанные с жестко указанными сроками поставки лимитированных материалов и покупных комплектующих изделий.

3. Далее происходит распределение по календарным периодам запасных частей и других свободных от жестких сроков изготовления изделий, осуществляемое пропорционально количеству рабочих дней в

месяце с учетом увеличения выпуска за счет роста производительности труда.

4. Помимо указанных позиций плана, можно выделить группу изделий, распределение которых по календарным периодам носит условно обязательный характер. Другими словами, некоторые изделия желательно запускать в производство в определенные периоды, однако в случае отсутствия необходимых, производственных мощностей их изготовление может быть запланировано и в любых других календарных периодах.

Выделение этой номенклатуры изделий в отдельную группу обусловлено объективно присущими любому производству закономерностями. В связи с этим к указанной группе относятся:

1. изделия, выпускаемые в комплекте с другими (ведущими) изделиями;

2. конструктивно-однородные изделия, выпуск которых целесообразно запланировать в те же сроки, что и базового изделия;

3. модернизированные изделия, запуск которых определяется исходя из сроков снятия или сокращения производства освоенных изделий и сроков окончания технической подготовки производства модернизированных изделий.

Номенклатурно-календарный план начало календарного плана определяет номенклатуру и количество подлежащих изготовлению деталей и сборочных единиц в соответствии с их применяемостью в изделиях, распределенных в сборочном цехе для выпуска по календарным периодам года.

Состав и количество деталей и сборочных единиц в изделиях должны быть определены до начала формирования календарного плана, так как эта информация и программа выпуска распределенных изделий являются основными элементами выполнения этой работы.

4.3. Организация оперативного планирования производства продукции на предприятии

Оперативным планированием производства на предприятии или его оперативным управлением называется формирование календарных графиков запуска и выпуска изделий на основе проектных нормативов организации изготовления и продажи продукции с учетом ежедневного анализа загрузки оборудования и сложившейся рыночной ситуации, включая систему диспетчерского контроля и регулирования хода отгрузки и поставки товаров потребителю.

Оперативно-производственное планирование является средством ежедневного доведения технико-экономических планов до исполнителей, непрерывного контроля за ходом их выполнения.

Организация оперативно-производственного планирования на предприятии включает разработку системы календарных нормативов и планов запуска-выпуска изделий, а также организации и регулирования производственного хода диспетчирования выпуска продукции. В процессе календарного планирования составляются оперативные планы производства продукции, графики запуска и выпуска изделий, определяются календарно-плановые нормативы организации производства, рассчитываются сменные задания по рабочим местам, решаются задачи оперативной подготовки их выполнения, учета и анализа результатов изготовления продукции. Производственное диспетчирование заключается в постоянном оперативном контроле и регулировании хода выполнения плана в соответствии с календарными графиками.

Особенности оперативно-производственного планирования на отдельных предприятиях обуславливаются как характером выпускаемой продукции и объемом ее изготовления, так и технико-организационным уровнем самого процесса производства.

В соответствии с особенностями выпускаемой продукции и типами организации производства на разных предприятиях применяются разные системы оперативно-производственного планирования. Например, в массовом производстве наибольшее распространение получила система оперативно-производственного планирования по ритму выпуска готовой продукции, в серийном непрерывного оперативно-производственного планирования и в единичном – позаказная система оперативного планирования хода изготовления и отгрузки изделий. В то же время существуют общие принципы оперативного планирования производства и реализации продукции, которые должны быть соблюдены при формировании комплексной системы оперативно-производственного планирования на каждом предприятии.

Концепция оперативного планирования производства продукции базируется на оптимизации затрат и эффективных методах управления, которые используют научно обоснованные принципы бережливого хозяйствования. К этим принципам относятся:

1. выработка и принятие оперативного и тактического решения, которые должны учитывать принятую в компании стратегию долгосрочного развития, даже если это наносит незначительные краткосрочные финансовые потери с ориентацией на увеличение производства и продажи продукции, рост прибыли, повышение зарплаты и качества товара. Общая цель не должна сводиться к прибыли, а должна быть направлена на создание потребительской стоимости для роста экономики

страны и удовлетворения общественных потребностей. Деятельность каждого работника компании должна быть подчинена удовлетворению потребителя;

2. организация процесса производства продукции сериями и партиями от получения материалов до готовых изделий в виде непрерывного потока, что позволяет выявить проблемы и использовать систему вытягивания, ориентирующую на спрос покупателя, чтобы избежать перепроизводства. Ежедневно объем работ должен распределяться равномерно (хейдзуки), а требуемое качество должно достигаться с первого раза (дзидока). Следует использовать визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной. Обязательно применять стандартные процессы и решения, что позволит непрерывно совершенствовать управление и профессиональный рост персонала. Правильный процесс даст правильный результат.

Непрерывный поток позволяет избавиться от восьми видов потерь:

- перепроизводства;
- ожидания;
- лишней транспортировки;
- излишней обработки;
- избытка запасов;
- лишних движений;
- дефектов;
- нереализованного творческого запаса персонала.

Система вытягивания является основой организации производства по принципу «точно вовремя» (just in time), который требует поставлять потребителю (или последующему рабочему месту в технологической цепочке) то, что нужно, когда нужно и в нужном количестве:

3. оперативная корректировка календарного графика и ежедневного производственного задания на основе баланса загрузки и пропускной способности оборудования при выравнивании объема работ на каждом рабочем месте с учетом сегодняшней ситуации на рынке и сложившейся производственной ситуации (опережение или отставание);

4. выгодно останавливать производственную линию с целью оперативного решения проблем выпуска продукции и обеспечения ее качества, а также с целью сокращения запасов и повышения эффективного управления и непрерывного совершенствования технологии изготовления изделий. Специалисты по качеству и менеджеры по производству оперативно и постоянно должны решать четыре задачи:

1) находиться в сфере поточной линии, чтобы увидеть производство своими глазами;

2) анализировать производственную ситуацию в динамике во времени;

3) для выявления проблем использовать поток однозначных изделий;

4) пять раз дать ответ на вопрос «почему?».

Для оперативного выявления дефектов необходимо качество встраивать в поточную линию и автоматически останавливать процесс производства.

5. формирование стандартного оперативного производственного задания, которое должно включать три элемента:

1) время такта, которое требуется рабочему для завершения одного заказа в темпе, который определяется запросами потребителей;

2) последовательность выполнения операций или последовательность производственного процесса;

3) количество деталей в запасе, которое должно быть в наличии у данного рабочего, чтобы выполнить выданное производственное задание.

Оперативный анализ выполнения ежедневных производственных заданий, выявление отклонений, возникших в процессе изготовления продукции, в реальном масштабе времени и принятие оперативных решений по их устранению позволяют обеспечить высокую эффективность всего производства. Производственные задания целесообразно доводить не только до рабочих, работающих на поточной линии, но и до специалистов, занятых творческой работой. Стандартные задания работникам являются основой оценки результатов их работы и непрерывного ее совершенствования и повышения качества, расширения возможностей рынка и повышения по службе:

б. использование визуального контроля в системе оперативного планирования производства позволяет устранить в реальном масштабе времени все проблемы в ходе производства. Для наведения порядка на каждом рабочем месте целесообразно реализовать программу 5S, которая направлена:

1) на сортировку предметов труда;

2) соблюдение порядка (технологий);

3) содержание рабочей зоны в чистоте;

4) стандартизацию процесса выполнения работы;

5) совершенствование каждого элемента программы;

7. для выхода на конкурентоспособные затраты и снижение цены выпускаемой продукции предприятие должно перейти на новые технологии и реализовать инновационную стратегию устойчивого развития производства продукции в оперативном режиме времени, т. е. вносить изменения в производстве продукции постоянно, опережая

конкурентов. При этом новая технология должна быть экономически эффективна, экологически чиста и выгодна для здоровья человека;

8. организовать творческий подход к выполнению плановых заданий и учитывать предложения (идеи) производственников, направленные на рост качества продукции, увеличение доходов и повышения зарплаты. Создавать условия для постоянного совершенствования и повышения квалификации каждого работника предприятия, что позволит всему коллективу выполнять работу успешно и добиваться общих высоких результатов за счет непрерывного улучшения процесса производства продукции. обеспечивать выполнение работы каждым рабочим на самом высоком уровне, что позволит добиться эффективной работы предприятия;

9. организация выгодных экономических отношений между поставщиками материальных ресурсов и партнерами по бизнесу, оказания им содействия в решении трудных задач и совершенствование управления поставками ресурсов и закупками комплектующих;

10. принятие оперативного решения должно проводиться при наличии полной информации, и пока вы не увидите происходящее на месте своими глазами и оцените состояние хода производства на рабочих местах: соблюдение стандартов рабочих процедур; состояние поточной линии в целом; поставка деталей «точно вовремя». При решении каждой проблемы пять раз задавай вопрос «почему?». Руководитель компании должен каждое утро посещать производственные цехи, анализировать, как на рабочих местах соблюдается технология и организация изготовления продукции (генти генбуцу);

11. составление оперативного календарного плана производства должно учитывать стратегию развития производства, изменение производственного потенциала и сложившуюся ситуацию на рынке, т. е. взвесить все возможные варианты;

12. организация эффективно функционирующей системы управления производством не только на основе постоянных изменений, инноваций и гибкости, но и главным образом на способности персонала предприятия к обучению за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования. В процессе достижения стратегических целей компания должна иметь в наличии методы передачи нового знания тем, кто в нем нуждается, поскольку такие методы позволяют повысить общий уровень ее интеллектуального потенциала.

На промышленных предприятиях оперативно-производственное планирование осуществляется в двух видах: в масштабе предприятия как внутрицеховое планирование и в рамках цеха как внутрицеховое планирование. Известно, что важнейшая особенность оперативного планирования состоит в том, что чем ниже мы спускаемся по ступеням

управления производством, тем детальнее и подробнее становится оперативный план. Так, если предприятию на уровне директора планируется перечень изделий, цеху на уровне начальника цеха – комплекты изделий, участку на уровне мастера – отдельные детали, то каждому рабочему планируются отдельные детали-операции.

Межцеховое оперативное планирование решает задачи организации производства на уровне цехов. Оно определяет планы производства продукции по цехам в целом, контролирует ход комплектации деталями по отдельным изделиям и регулирует производство для создания оптимального уровня комплектных заделов по всей номенклатуре продукции.

Внутрицеховое оперативное планирование состоит в детализации и доведении оперативных планов, их контроле и регулировании в разрезе цехов, участков и рабочих мест.

Организацию оперативно-производственного планирования на предприятии можно представить в виде схемы (рис. 4.4.). Цифры в схеме означают порядковый номер документа по таблице 4.2.

Таблица 4.2

Перечень и маршрут движения документов по оперативно-производственному планированию на предприятии

Документы	Маршрут движения документа		
	1	2	3
		откуда	куда
1. План производства продукции по предприятию в натуральном выражении на год		планово-экономический отдел (ПЭО)	производственно-диспетчерский отдел (ПДО)
2. План производства запасных частей по предприятию на год	— // —		
3. План по кооперативным поставкам по предприятию на год	— // —		ПДО и ОВК (отдел внешней кооперации)
4. Календарный план выпуска продукции на год		ПДО	ИВЦ, цеха (информационно-вычислительный центр)
5. Календарный план выпуска продукции на квартал	— // —		
6. Календарный план сдачи продукции на месяц		ИВЦ	ПДО, цеха
7. Ведомость разузлования изделий	— // —		
8. План сдачи деталей и узлов по цехам на квартал	— // —		

Продолжение табл. 4.2

1	2	3
9. Подетальный график выпуска продукции по цехам на месяц	— // —	— // —
10. Накладная по сдаче готовой продукции за месяц	цехи	ПДО, бухгалтерия, ИВЦ
11. Сменный рапорт по учету количества изготовленных деталей на рабочих местах за сутки	— // —	ИВЦ, бухгалтерия
12. Планово-учетная карточка по каждой детали	ИВЦ	ПДО, цеха, участки
13. Стеллажная карточка на полуфабрикаты	склад	склад
14. Перечень недостающих деталей на изделии за сутки	ИВЦ	ПДО, цеха
15. Итоги работы основных цехов предприятия по декадам месяца	— // —	ПДО, ПЭО, основные цеха
16. Итоги работы вспомогательных цехов и служб предприятия по декадам месяца	— // —	ПДО, ПЭО, вспомогательные цеха
17. Итоги работы цехов и служб предприятия за месяц и нарастающим итогом в течение года	— // —	ПДО, ПЭО, цеха

Для выяснения связей между производственной информацией и внешней средой составляется схема документооборота по оперативно-производственному планированию (рис. 4.5.).

Из схемы видно, что документы по организации оперативно-производственного планирования проходят сложный маршрут: отдел – ИВЦ – отдел – цех. В связи с большим объемом оперативно-производственной информации и перегрузки работников ПДО значительная часть документов должна составляться на ИВЦ. Задача состоит в правильной организации переработки информации и выдачи требуемых форм документов управленческому персоналу.

Проведенный анализ организации оперативно-производственного планирования на машиностроительных предприятиях республики показал, что в различных типах производств (индивидуальном, серийном и массовом) его роль и значение неодинаковы. Так, в серийном производстве и особенно мелкосерийном, где характер производства приближается к индивидуальному, на одно рабочее место приходится большое число наименований деталей, в то время как в массовом производстве каждое рабочее место в основном специализируется на изготовлении одной детали (операции).



Рис. 4.4. Последовательность решения задач по оперативно-производственному планированию на предприятии

Поэтому в серийном производстве порядок запуска отдельных деталей в производство и разработка графика выпуска продукции по цехам и участкам представляют собой сложную проблему, которая имеет большое значение в деле организации эффективного управления производством.

В массовом же производстве порядок движения деталей может быть заложен еще на стадии проектирования и окончательно уточнен в период монтажа оборудования, тогда как в серийном производстве оборудование подбирается главным образом по удельному весу отдельных

видов работ. Поэтому система оперативно-производственного планирования массового производства должна предусматриваться в проекте предприятия, в серийном же производстве она может быть окончательно доработана после ввода оборудования в действие и освоения производственных мощностей.

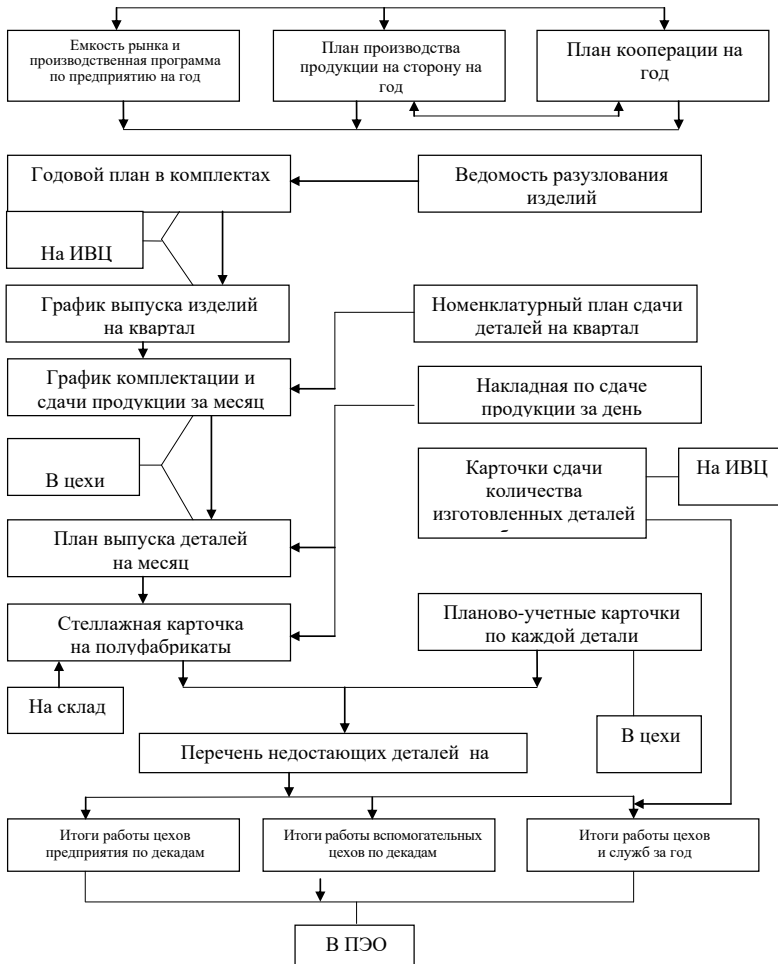


Рис. 4.5. Схема документооборота в системе оперативного планирования производства

Рациональная организация оперативно-производственного планирования на предприятии является деловым звеном оперативного управления процессом выпуска продукции и ее реализации, средством обеспечения ритмичной работы.

Оно должно функционировать по определенным принципам и оптимально использовать методы решения своих задач. Поэтому одним из важнейших направлений повышения эффективности деятельности каждого предприятия является выбор наиболее обоснованной системы оперативно-производственного планирования.

С точки зрения системного подхода оперативно-производственное планирование состоит из отдельных элементов, которые включают:

1. календарно-плановые нормативы и графики работы;
2. оперативные планы и сменно-суточные задания;
3. систему контроля (учет и анализ) и регулирования хода производства.

Эти элементы должны быть замкнутыми, взаимосвязанными и должны взаимодействовать друг с другом. Оперативный учет и регулирование должны вытекать из оперативных планов и календарных нормативов, а элементы системы оперативного контроля – соответствовать элементам системы оперативных планов, т. е. должно быть единство оперативно-производственного планирования и оперативного регулирования и диспетчирования. Совершенствование отдельных элементов оперативно-производственного планирования должно вызывать соответствующее улучшение других его элементов.

Одновременно система оперативно-производственного планирования должна быть связана и взаимообусловлена со всей системой экономического управления производством. Поэтому с точки зрения научного управления производством система оперативно-производственного планирования создает условия для своевременной реализации продукции.

4.4 Имитационное моделирование в системе оперативного управления производством

На современном этапе развития и управления производством приоритетное место занимает электронизация обработки информации о хозяйственных процессах и явлениях на основе применения методов имитационного моделирования инвестиционного и производственного циклов изготовления продукции и ее продажи на рынке.

Проблема использования имитационных моделей в системе управления экономикой заключается в разработке организационно-

экономической программы проведения машинного эксперимента с производственной системой путем решения на компьютере частных задач рациональной организации производства и роста реализации продукции.

Имитационное моделирование как наиболее совершенный метод анализа, оценки и регулирования сложных экономических систем представляет собой разработку моделирующего алгоритма, имитирующего поведение исследуемой производственной системы при эффективной реализации ее функций с учетом различных внутренних и внешних возмущающих воздействий, а также вероятных рисков потерь денежных средств, которые могут носить как детерминированный, так и случайный характер.

В зависимости от цели замещения оригинала его модель может быть различной. Обычно основной целью моделирования является изучение оригинала при помощи более простой его модели.

Таким образом, процесс моделирования предполагает наличие:

1. объекта исследования;
2. исследователя, перед которым стоит конкретная задача;
3. модели, посредством изучения которой должно быть получено решение данной задачи.

Метод моделирования является основным в кибернетике. Он заключается в сведении исходной (изучаемой) системы к одной из моделей и проведении всех исследований в дальнейшем на этой модели. Затем результаты моделирования переносятся (внедряются) в реальную систему.

При этом кибернетические модели разделяются на независимые от предметной области исследования и настраиваемые, а также ориентированные на нее.

С помощью метода моделирования обычно решаются одна из следующих задач или их совокупность: определение необходимых (оптимальных либо близким к ним) параметров проектируемой (исследуемой) системы (объекта) или выявление наиболее эффективной структуры рассматриваемой системы (объекта).

Метод моделирования можно эффективно применять при проектировании новых систем (в том числе производственных и экономических) или технических объектов, а также модернизации или совершенствовании действующих экономических и производственных систем либо технических объектов.

Система имитационного моделирования экономической системы включает ряд однородных подсистем или элементов, которые играют существенную роль при ее разработке и функционировании. К основ-

ным элементам имитационного моделирования экономической системы относятся:

1. **таймеры**, которые представляют собой информационно-программный объект, выполняющий функции отсчета времени либо функции времени. При моделировании различают три вида времени: реальное; модельное – время изучения поведения объекта моделирования в ускоренном темпе по сравнению с реальным временем; машинное – время реализации на компьютере программ моделирования;

2. **генераторы случайных чисел**, которые позволяют осуществлять выборку из различных вероятностных распределений;

3. **элементы реализации параллельных событий при различных методах имитации**. К числу основных способов организации параллелизма в моделях (по основным методам формализации объектов) можно отнести:

1) способ составления расписания событий (событийное моделирование);

2) способ пересмотра активностей (их имитация);

3) транзактный способ (метод) формализации;

4) процессный способ;

4. **базы данных**. Они включают информацию, которая циркулирует в производственной системе и условно делится на входные, выходные и операционные данные;

5. **языки имитационного моделирования**. Они облегчают построение моделей систем, позволяют отображать их состояния и в определенный момент времени воспроизводят процесс перехода системы из одного состояния в другое.

Применение метода моделирования с помощью компьютера позволяет реализовать следующие преимущества перед другими методами управления производством:

1) отпадает необходимость в изготовлении лабораторных макетов проектируемых объектов;

2) упрощается расчет показателей проектируемой системы и сокращается время испытаний объектов;

3) появляется возможность имитировать воздействие на систему или исследуемый объект факторов, воспроизведение которых при натурных испытаниях слишком сложно, дорого, опасно для окружающих либо невозможно.

Недостатком метода моделирования экономической системы (как и любого численного метода) является то, что получаемое решение всегда носит частный характер, соответствуя фиксированным значениям параметров системы и начальным условиям ее функционирования. Поэтому для всестороннего изучения и анализа экономической системы

приходится многократно варьировать исходные данные и моделировать процесс производства продукции.

Внедрение экономико-математических задач управления производством осуществляется в основном с помощью моделей, которые можно исследовать одним из приведенных способов:

- **аналитическим**, когда получают в общем виде явные зависимости для нескольких величин;

- **численным**, когда, не имея решения уравнений в общем виде, применяют средства вычислительной техники, чтобы получить числовые результаты при конкретных исходных данных;

- **качественным**, когда, не имея решения в явном виде, можно найти некоторые его свойства.

Имитационное моделирование экономической системы – это численный метод проведения на компьютере экспериментов с информационными моделями, которые описывают поведение производственных систем, подверженных случайным воздействиям.

Разработка и оценка имитационных моделей экономических систем на предприятиях позволили сформулировать следующие выводы:

- 1) при использовании систем имитационного моделирования производства законы его функционирования в целом могут быть неизвестны. Достаточно знания алгоритмов, описывающих поведение отдельных элементов производственной системы и связи между этими элементами. Связи между показателями и характеристиками производственной системы выявляются, а значения исследуемых показателей определяются в ходе имитационного эксперимента на компьютере;

- 2) моделирующий алгоритм имитационного моделирования является программным воспроизведением структуры и последовательности элементарных действий, составляющих исследуемый реальный процесс производства продукции на предприятии. Он позволяет по исходным данным и плановым показателям (нормативам) получать сведения о состояниях процесса в определенные моменты времени, дающие возможность оценить конечные его результаты.

К особенностям имитационного моделирования можно отнести:

- имитационное моделирование отличается от эксперимента над объектами реального мира тем, что производится не над изучаемым объектом, а над его информационной моделью. Поэтому при реализации эксперимента необходимо планирование порядка его проведения и обработки результатов;

- для получения достоверных результатов имитационного моделирования требуется стохастическая обработка исходных данных и использование качественных генераторов случайных чисел;

- имитационное моделирование не гарантирует оптимального результата, а лишь позволяет путем машинного эксперимента выбрать достаточно эффективное решение при анализе и синтезе сложных систем.

Имитационное моделирование экономических сложных систем рекомендуется использовать:

1. когда идет процесс познания объекта моделирования, но не существует законченной постановки задачи исследования. Имитационное моделирование в данном случае служит средством изучения явления;

2. если имеются аналитические методы решения задачи, но их математические процедуры слишком сложны и трудоемки;

3. когда при оценке параметров сложной системы необходимо наблюдение за поведением ее компонентов в течение определенного периода времени;

4. если из-за невозможности, дороговизны или опасности наблюдения явлений в реальных условиях функционирования предприятия имитационное моделирование экономической системы оказывается единственным способом ее исследования;

5. когда необходимо контролировать протекание процессов в сложной экономической системе;

6. если изучаются новые ситуации в процессе моделирования сложной системы, о которых почти ничего неизвестно. В этом случае имитационное моделирование служит средством предварительной проверки новых стратегий управления и, в частности, правил принятия решений перед проведением экспериментов на реальном процессе производства продукции;

7. когда важна последовательность событий в проектируемой экономической системе и модель используется для предсказания узких мест при ее функционировании, а также выявления трудностей, обнаруживающихся в поведении системы при введении в нее новых компонентов.

Непосредственной целью машинных экспериментов с моделями является наблюдение за поведением экономической системы при заданных предположениях, критериях, условиях и параметрах. Конечной целью этих экспериментов может быть:

- формулирование эффективной стратегии управления;
- определение оптимальных или возможных конфигураций системы;
- установление реальных производственных, маркетинговых и финансовых планов;

- выбор оптимальных экономических стратегий развития предприятия.

Существуют два подхода к разработке моделей управления производством: структурный и функциональный:

1) при структурном подходе моделируется внутренний механизм управления экономической системой или ее отдельным блоком. Критерием оценки модели является правильность выполнения ею заданной в ходе моделирования функции;

2) при функциональном подходе рассматриваются алгоритмы поведения системы, моделируются функции управления производством или отдельных его блоков. Внутренний механизм системы может не моделироваться, задается лишь передаточная функция блока в целом. Примером такого подхода является моделирование методом «черного ящика», т. е. определяется входная и выходная (результативная) информация система.

Структурный состав экономической модели включает следующие основные части: компоненты, переменные, параметры, показатели, нормативы, функциональные зависимости, ограничения и целевые функции.

Процесс имитационного моделирования экономических систем носит итеративный характер и состоит из ряда этапов.

Формулирование проблемы. На первом этапе формулируется проблема и определяются задачи, которые необходимо решить с помощью моделирования. Это могут быть различные задачи экономического анализа производственного процесса, оценки финансового состояния предприятия, а также задачи в области управления производством и реализацией продукции (например, расчет параметров поточной линии, оценка технико-экономических показателей работы производственного участка или цеха). С помощью системы массового обслуживания можно выявить реальную пропускную способность и загрузку оборудования цехов и завода, спроектировать эффективную организацию производства и реализации продукции.

Определение границ экономической системы. Второй этап включает интерпретацию исследуемой проблемы как некоторой системы, установление ее границ, функций, ограничений, показателей и критериев эффективности.

Выбор метода моделирования. На третьем этапе изучается возможность и целесообразность применения метода имитационного моделирования экономической системы. Если исследуемая система является стохастической, многокомпонентной и для ее изучения не подходят известные методы математического программирования и моделирования, то следует остановить выбор на имитационном моделировании.

Формирование концептуальной модели экономической системы. На четвертом этапе модель может быть реализована различными математическими и техническими средствами. Такая модель должна описывать в абстрактных терминах (показателях) принципы функционирования экономической системы, ее основные компоненты эффективного функционирования, их взаимосвязи, переменные критерии и нормативы, пределы изменения основных показателей, методы аппроксимации, используемые при построении модели. Указывается также, какие характеристики (показатели) являются детерминированными, стохастическими, а какие могут быть заменены их средними значениями. Таким образом, концептуальная модель является результатом подобного анализа задачи и методов ее решения.

Выбор языка программирования. На пятом этапе необходимо выбрать наиболее эффективный язык, позволяющий снизить трудоемкость программирования и создать программы, обеспечивающие эффективное использование электронно-вычислительной техники.

В настоящее время разработано значительное количество специализированных языков программирования, которые имеют ряд преимуществ перед универсальными: меньшие затраты времени на программирование, удобство накопления и представления данных, краткость, точность выражения понятий, характерных для имитируемых процессов, обеспечение управления и распределения машинной памяти и др.

Методика выбора языка программирования учитывает различные факторы, влияющие на эффективность программирования. Выбор языка программирования осуществляется последовательным путем.

Сначала, зная на каком компьютере планируется моделирование, производится изучение возможностей языков, их операционных характеристик, отбор потенциально пригодных языков.

Затем производится выбор языка, непосредственно относящимся к конкретной задаче.

Создание рабочей имитационной модели. Шестой этап представляет собой процесс перехода от реального объекта (экономической системы) к его логической схеме.

В зависимости от возможностей разработчика рабочая модель может быть описана на одном из специализированных языков программирования, на универсальном алгоритмическом языке либо просто в виде блок-схемы.

Подготовка данных для моделирования заключается в их выборе. Последние необходимы для конкретизации модели и имеют определенную форму их представления и преобразования.

Трансляция модели представляет собой описание модели на языке, воспринимаемом компьютером. Если модель описана на алгоритми-

ческом языке, то производится трансляция программы, если же модель представлена в виде блок-схемы, то разрабатывается программа, а затем производится ее трансляция.

Подготовка данных для моделирования. На седьмом этапе производится подготовка информации для моделирования, которая заключается в их выборе. Последние необходимы для компьютеризации модели и имеют определенную форму их представления и преобразования.

Оценка степени адекватности модели. Восьмой этап моделирования основывается на анализе результата сравнения модели с оригиналом и корректировке ее до тех пор, пока не будут получены данные, свидетельствующие о надежности выводов, сделанных на основании обращения к модели о поведении реальной системы.

Трансляция модели. Девятый этап представляет собой описание модели на языке, воспринимаемом компьютером. Если модель описана на алгоритмическом языке, то производится трансляция программы, если же модель представлена в виде блок-схемы, то разрабатывается программа, а затем производится ее трансляция.

Планирование эксперимента. Десятый этап моделирования состоит в определении способа осуществления серии испытаний модели, которые должны дать необходимую информацию.

Проведение компьютерного эксперимента. Одиннадцатый этап моделирования заключается в процессе «прогона» модели на компьютере при варьировании основных показателей, нормативов и входных данных с целью получения информации о ее поведении.

Интерпретация результатов. Двенадцатый этап моделирования включает формулирование выводов. Если результаты имитации неудовлетворительны, то производится уточнение и корректировка модели и затем новые ее испытания до тех пор, пока результаты не станут успешными. В этом случае производится формирование документов в виде расчетных таблиц хода моделирования экономической системы и ее основных стратегических показателей, после чего приступают к практическому использованию результатов моделирования.

Укрупненная блок-схема процесса имитационного моделирования приведена на рисунке 4.6

Освоение менеджерами современных имитационных концепций управления производством, умение использовать их в своей деятельности при выработке новой рыночной стратегии является основой обеспечения устойчивого финансового состояния руководимых ими предприятий и выпуска конкурентоспособных на мировом рынке товаров.

Таким образом, имитационное моделирование экономического цикла процесса производства и реализации продукции позволяет сфор-

мировать адекватную укрупненную блок-схему управления экономической системой и сориентировать производственный персонал на принятие оптимальных хозяйственных решений. С помощью моделирующего алгоритма можно выработать эффективное поведение и реализацию функций управления проектируемой производственной системы с учетом различных внутренних и внешних воздействий, а также вероятных рисков финансовых потерь, которые могут носить как детерминированный, так и случайный характер.

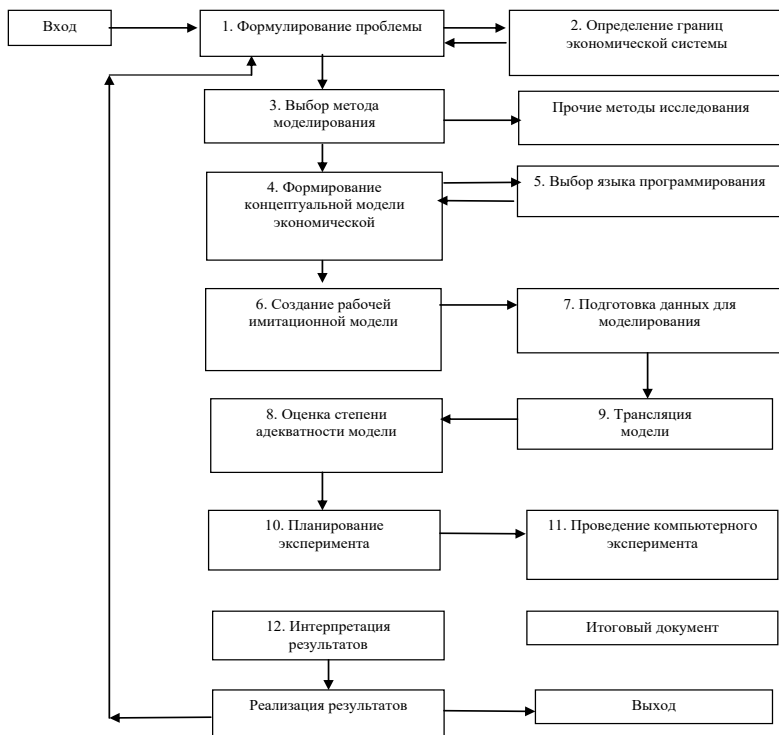


Рис. 4.6. Укрупненная блок-схема процесса имитационного моделирования

В условиях ускорения научно-технического прогресса при постоянном изменении конструкций изделий и деталей, обрабатываемых на станках, важными становятся оперативное регулирование хода их изготовления, имитация, проигрывание возможных оптимальных вариантов и устранения отклонений от намеченного графика производства и продажи готовой продукции.

В моделировании организационных и экономических систем широкое применение нашли математические модели расчетов оперативных заданий, графиков загрузки станков, оптимальных объемов производства и продажи изделий производства и др. Моделирование производства позволяет определить оптимальный вариант организации производственного процесса, всесторонне обосновать управленческие решения. Однако недостатком используемых моделей является то, что они главным образом отражают статику производства, в то время как в условиях инновационного развития при постоянном изменении номенклатуры деталей, обрабатываемых на каждом станке, загрузки оборудования и других параметров, проблемой становится управление производством в динамике в реальном режиме времени и с учетом ситуации на рынке продаж.

Для проигрывания на компьютере различных хозяйственных ситуаций в ходе усложняющегося производства и выбора оптимальных решений целесообразно применять имитационное моделирование. С помощью имитационной модели можно получить решение задач в числовом или графическом виде, а при изменении отдельных параметров и начальных условий – множество решений одной и той же задачи. Уровень развития электронно-вычислительной техники и соответствующих программных средств позволяет разрабатывать разнообразные имитационные модели.

В имитационной модели внутрифирменного управления производством через систему оперативного планирования (точно вовремя) и структур оперативных данных рассчитываются календарные нормативы и параметры организации производства и программно описываются процессы изготовления продукции и ее продажи на рынке, условия ее выпуска и сбыта, сроки запуска и отгрузки товара потребителю.

На основе имитационного моделирования с помощью компьютера можно воспроизвести, например, ход выпуска продукции по календарным дням месяца, определить загрузку оборудования по сменам и объем незавершенного производства на каждую дату, получить другую информацию за сутки и нарастающим итогом с начала года. Причем если изменить условия производства, например, передачу станка в ремонт, сроки подачи материалов и инструмента, увязать это с графиком выпуска продукции, то можно получить реализацию модели с другим вариантом технико-экономических показателей загрузки оборудования, запасов материалов и инструментов.

Таким образом, использование имитационного моделирования в оперативном управлении производством даст возможность получить картину организации изготовления продукции в динамике, максимально приближенную ее к конкретным условиям, и устранить негативные от-

клонения, которые могут возникнуть на предприятии за счет выработки оптимального поведения систем в учет возникающих отклонений в процессе производства.

Процесс имитационного моделирования задач экономического механизма оперативного управления производством носит комплексный характер и реализуется в такой последовательности (рис. 4.7):

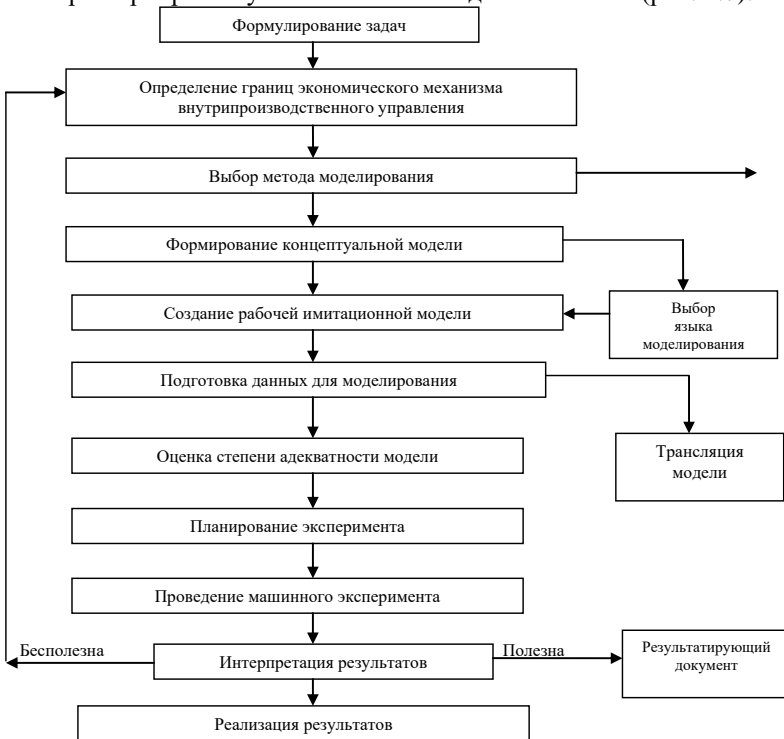


Рис. 4.7. Укрупненная блок-схема процесса имитационного моделирования экономического механизма управления производством

- выявляется и четко формируется проблема, которая может возникнуть в процессе производства и продаж. Это могут быть отдельные задачи оперативного управления производством, включающие выполнение поставок продукции потребителю по объему и срокам, величина дохода и его прирост за счет улучшения оперативного управления производством, уровень загрузки отдельных видов оборудования и объем запасов незавершенного производства, обеспеченность материалами, инструментом и др.;

- определяются границы функционирования задач экономического механизма оперативного управления производством и его взаимосвязей с другими звеньями интерпретируется исследуемая проблема как некоторая система, выделяются ее функции, показатели и критерий эффективности, а также ограничения и формулы расчета показателей;

- выбор методов моделирования и изучение возможности и целесообразности их применения к конкретным задачам экономического механизма управления производством;

- формулируется концептуальная модель комплекса задач экономического механизма управления производством, которая является его принципиальной основой. Она должна описать в абстрактных терминах принципы функционирования всей системы управления производством, ее основные показатели, пределы их изменения, метода аппроксимации, используемые при построении модели. Эта модель включает подробный перечень задач экономического механизма управления производством и методов их решения;

- выбор методов моделирования и изучение возможности и целесообразности их применения к конкретным задачам экономического механизма управления производством.

Формулировка концептуальной модели комплекса задач экономического механизма управления производством является ее принципиальной основой. Она должна описать в абстрактных терминах принципы функционирования всей системы управления производством, ее основные показатели, пределы их изменения, метода аппроксимации, используемые при построении модели.

Эта модель включает подробный перечень задач экономического механизма управления производством и методов их решения:

1. описывается модель и составляется программа процесса имитации путем выбора наиболее эффективного языка, позволяющего снизить трудоемкость программирования и создавать программы, обеспечивающие эффективное использование электронной техники;

2. для перехода от реального объекта (система) к его логической схеме требуется создание (формирование) рабочей модели. В зависимости от возможностей разработчика рабочая модель может быть описана на одном из специализированных языков моделирования или на универсальном алгоритмическом языке либо просто в виде блок-схемы;

3. подготовка информации для моделирования заключается в выборе данных, необходимых для конкретизации модели, определении формы их преобразования и представлении в соответствующих таблицах;

4. трансляция модели состоит в создании и ее описании на языке, воспринимаемом используемой электронной техникой. Если модель

описана на алгоритмическом языке, то производится собственно трансляция программы, если модель представлена в виде блок-схемы, то разрабатывается программа, а затем производится ее трансляция;

5. оценивается степень адекватности модели и проведение анализа результата сравнения модели с оригиналом, корректировка ее до тех пор, пока не будут получены данные, свидетельствующие о надежности выводов о поведении реальной системы, полученных на основании обращения к модели;

6. планируется процесс проведения эксперимента и определяется способ проведения серии испытаний модели, которые должны дать необходимую информацию, определенную условием задачи. В процессе машинного эксперимента осуществляется имитация производственной задачи путем «прогона» модели при варьировании показателей и входных данных с целью получения соответствующей информации о ее поведении;

7. оцениваются результаты имитационного моделирования задач экономического механизма управления производством и формулируются выводы на основе данных, полученных путем имитации. Если результаты имитации неудовлетворительны, то производятся корректировка модели и затем новые ее испытания до тех пор, пока результаты не станут полезными. В этом случае осуществляется документирование хода моделирования и его результатов, после чего можно приступить к практическому использованию модели и результатов моделирования в информационной системе управления при разработке оперативных планов регулирования хода изготовления продукции.

В процессе управления производством имитационное моделирование обеспечивает детальный анализ и оценку хода изготовления продукции, эффективности различных вариантов плана производства, позволяет выявить узкие места, определить степень загрузки оборудования, возможную себестоимость продукции и другие показатели. Имитационное моделирование широко используется в оперативном управлении производством при его техническом переоснащении, внедрении гибких производственных систем, развитии электронизации и автоматизации как управляющей, так и управляемой подсистем.

Потребности практики дали толчок развитию научных исследований в этой области. Интенсивно разрабатывается теоретическая и методическая база имитационного моделирования системы внутрифирменного моделирования в Московском государственном университете на кафедре экономической кибернетики и других подразделениях.

Одной из первых работ, комплексно освещающих проблемы применения имитационного моделирования в управлении производством, явилась монография Н.А. Саломатина, в которой рассмотрены про-

блемы организации оперативного управления производством в условиях его электронизации и дана методика построения имитационных моделей исследуемых объектов.

В настоящее время особую актуальность приобретает имитационное моделирование оперативного управления автоматизированным производством, его регулирование в условиях «безлюдной» технологии и «бесбумажного» принятия оперативных решений.

Новая техника и инновационная технология окажутся малоэффективными, если не будут интегрированы в единую производственную систему, включающую управление производством и сбыт продукции. Из общего прироста эффективности производства при его автоматизации почти одна четвертая часть обеспечивается за счет улучшения управления и повышения качества принимаемых решений. Поэтому развитие инновационных гибких производственных систем на предприятии должно сопровождаться совершенствованием управляющей системы, ее электронизацией, улучшением средств связи и передачи информации между звеньями и уровнями управления. Высокооснащенное производство и управление вычислительной техникой позволит широко использовать имитационные модели.

Средства имитационного моделирования должны применяться для комплексной стыковки программного обеспечения на этапах проектирования и внедрения системы управления производственной системы. С использованием средств имитационного моделирования удастся с достаточной степенью точности определить их многочисленные параметры, а также решить задачи исследования проектируемых управляемых комплексов.

Имитационное моделирование работы производственных систем позволяет оценить оптимальность структуры, загруженность оборудования, время производства определенных изделий, их производственный цикл и величину опережений каждой детали, а также необходимые финансовые затраты и конечные экономические результаты. Имитация дает возможность получить значение выходных параметров по времени и в денежной оценке, которые либо невозможно, либо очень трудно вычислить аналитическим путем с использованием средств имитационного моделирования при создании сложных систем управления высокоавтоматизированными производствами. Таким образом, можно решать задачи как по автоматизации производственных процессов, так и по эффективности.

В первом случае моделирование позволяет оценить условия и перспективы освоения производства новой продукции, при этом решаются задачи расчета емкости рынка и загрузки мощности, потребность количества станков, необходимых для выполнения данной производст-

венной программы, структуры оборудования и количества операторов для управления ходом производства и реализации продукции и накопления информации в едином банке данных.

При эксплуатации электронной производственной системы имитационное моделирование решает задачи по формированию оптимального объема производства продукции, расчету загрузки оборудования, выявлению недогруженных станков, определению объемов незавершенного производства при изменении последовательности обработки деталей, по оптимизации графика изготовления продукции, расчету уровня производительности труда при разных вариантах организации производственного процесса, начислению и выплаты зарплаты, выбору экономического вида транспорта.

Взаимодействие оперативного планирования и диспетчеризации хода изготовления продукции выражается в том, что служба диспетчеризации ежедневно получает задание на выпуск деталей (изделий), составленное в соответствии с потребностью рынка и имеющимися ресурсами, а также с учетом сведения о выполненных и невыполненных заданиях и неиспользованных ресурсах. Диспетчеризация хода производства связана с непосредственным управлением технологическим оборудованием, т. е. изготовлением на нем изделий, подачей в зону обработки и удалением из нее полуфабрикатов (деталей) и инструментов, регулированием работы транспортного и складского оборудования, контрольно-измерительных и терминальных устройств. На локальном уровне диспетчеризация производства выражается в управлении выполнением технологических и транспортных операций, необходимых для изготовления деталей; диспетчер передает задания на транспортировку ресурсов либо на осуществление технологических операций на конкретном производственном модуле и контролирует правильность их выполнения через сообщения с рабочих мест.

Имитационное моделирование может выполняться за определенный период времени (сутки, месяц) и может проигрывать работу системы в любой из заданных моментов. В первом случае результаты имитационного анализа отражают уровень производства и эффективность использования ресурсов по сравнению с плановыми заданиями и нормативами за соответствующий период. Во втором – при моделировании хода производства в реальном масштабе времени имитационный анализ выявляет величину возможных потерь в производстве при возникновении той или иной нештатной ситуации, что позволяет оперативно ликвидировать возникающие отклонения и свести к минимуму потери и убытки.

Разработка детальной дискретной имитационной модели дает возможность рассчитать оптимальное функционирование системы шаг

за шагом. При этом созданное ранее программное обеспечение для моделирования гибких систем может быть неоднократно использовано при проектировании изделий и внедрении новых технологий.

В состав имитационной производственной системы модели входят: модуль производственных мощностей, модуль компонентов производства, модуль оценки данных, пользовательский интерфейс и модуль управления производством и продуктами продукции. Наиболее сложным в системе является модуль, реализующий функции оперативного управления производством. Организационная структура процедур, выполняемых автоматизированной системой оперативного управления производством, реализуемая через этот модуль, включает задачи оперативного планирования, диспетчирования хода производства и локального управления технологическим оборудованием (рис. 4.8.).



Рис. 4.8. Основные элементы и функции производственной системы

4.5 Организационно-экономическая структура задач оперативного планирования и управления производством

Повышение эффективности управления производством требует формирования объективной модели процесса изготовления и продажи продукции, отражающей общую экономическую стратегию системы и обоснованность принимаемых решений на каждом уровне руководства путем выбора оптимального варианта по критерию прибыльности и росту зарплаты. Полная реализация целей оперативного управления производством может быть достигнута только в результате оптимизации их показателей за счет совершенствования конструкции и технологии, методов управления и учета требований рынка. Моделирование управления заключается в разработке комплексной программы регулирования и синхронизации хода изготовления изделий по всему производственному циклу за счет интеграции и учета технических, организационных и экономических факторов и выбора эффективного варианта организации производственного процесса. Имитационное моделирование позволяет успешно решать наисложнейшую задачу составления оптимального графика выпуска продукции, реально планировать и устранять отклонения в выработке различных деталей на определенные даты месяца и заранее рассчитывать потребность в заготовках, инструменте и оборудовании, а также потребной численности рабочих и их зарплаток.

В имитационной модели оперативного управления производством за постоянные величины обычно принимаются технические параметры (размер детали, допуски на обработку, материал и др.) и варьируется план изготовления деталей, т. е. их количество в партии, типы станков, применяемых инструментов, режим обработки изделий, численность рабочих. Существующая нелинейная зависимость между большим количеством переменных связана с применением эвристических методов имитационного моделирования оперативных задач.

В настоящее время уже разработана методология имитационного моделирования, определены структура модели и основные этапы ее разработки.

Обычно выделяют **7 этапов** построения имитационной модели оперативного управления производством: формирование комплекса задач исследуемого объекта; построение его концептуальной модели; формирование комплекса требований к моделирующей программе; построение математической модели объекта; разработка моделирующей программы; проверка работы имитационной модели; оценка пригодности имитационной модели.

Первые 4 этапа отражают построение концептуальной схемы и аппарата описания модели оперативного управления производством, т. е. формирование задач и программную их имитацию.

Рассмотрим особенности построения имитационной модели оперативного управления производством на межцеховом и внутрицеховом уровнях, включая участки, оснащенные гибкими производственными системами.

Концептуальная схема или организационно-экономическая структура имитационной модели оперативного управления производством довольно сложна и динамична, так как она должна обеспечить системную увязку в пространстве в разрезе внутривзаводских подразделений (отделов, цехов, участков и бригад) и во времени (квартал, месяц, неделя, сутки) показателей, отражающих процесс изготовления продукции, и ориентировать исполнителей на интенсивное его протекание. Основное требование при моделировании параметров процесса производства – полный учет его основных социально-экономических особенностей и внутривзаводских связей.

Известно, что на предприятии каждое структурное подразделение возглавляют руководители, организующие работу и отвечающие за рациональное использование производственных ресурсов. Поэтому в системе управления производством прежде всего необходимо выделить центры принятия решений, в которых сосредотачиваются все плановые, нормативные и инструктивные материалы и куда систематически поступает полная информация о ходе производства. Эти центры располагаются на трех уровнях: производство в целом, цехи, участки. Организационную структуру процесса оперативного управления производством на предприятии, принятую авторами в качестве основы для разработки оперативного плана, можно представить в виде схемы (рис. 4.9.).

На первом уровне управления производством находится директор предприятия, реализующий оперативные управляющие воздействия через отделы заводоуправления, главным образом через производственно-диспетчерский отдел. На втором – начальники цехов с подчиненными им цеховыми бюро, и на третьем – начальники участков и мастера, непосредственно выполняющие оперативные задачи в ходе изготовления и реализации продукции. Оперативные решения, принимаемые на верхнем уровне, опираются на потребительский спрос и обратную связь, отражающую реальные процессы изготовления продукции на отдельных рабочих местах. Эти решения должны также учитывать их социальные последствия. Система оперативного управления второго уровня через оперативные решения осуществляет корректирующие воздействия на процесс производства и поддерживает производственную систему в динамическом равновесии. На третьем уровне оперативные решения доводятся до конкретных исполнителей и организуется их выполнение.

Отделы заводоуправления

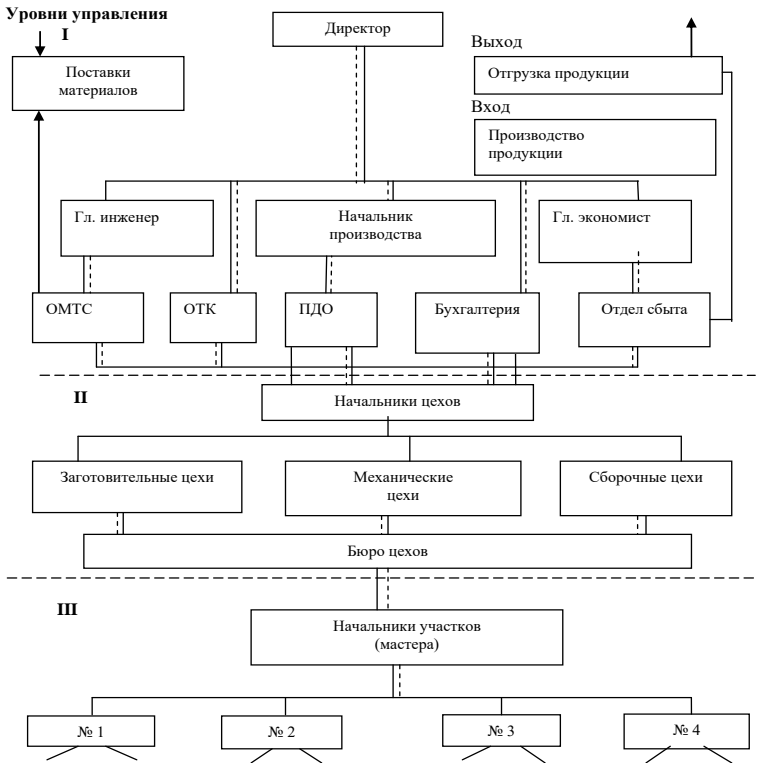


Рис. 4.9. Организационная структура оперативного управления производством на предприятии:

————— — плановая информация; - - - - - — фактическая

Комплексная система оперативного управления производством предусматривает решение оперативных задач на всех трех уровнях (заводском, межцеховом и внутрицеховом), а также в разрезе бригад и отдельных рабочих мест с учетом поступающих потоков информации. Эта информация очень обширна и разнообразна по источникам получения, назначению, способам использования. Поэтому первыми шагами в построении организационно-технологической модели оперативного управления производством являются систематизация потоков информации и ее формализация для обоснования и принятия эффективных управленческих решений. Схематически информационную систему

оперативного управления производством можно представить в виде управляющих воздействий, направленных на процесс труда и средства производства с целью своевременного изготовления продукции (рис. 4.10.).

Для оперативного управления производством используется информация, которая пронизывает весь процесс производства и продажи изделий. Исходя из оперативного плана и нормативной информации вырабатываются управляющие воздействия, учитывающие отдельные корректировки, которые принимаются на основе комплексной оценки фактической ситуации в процессе изготовления продукции. Поступающая с рабочих мест фактическая информация о количестве и качестве изготовленной продукции, уровне использования ресурсов и затратах на производство обрабатывается и передается на соответствующие уровни управления для принятия оперативных решений.

Таким образом, эффективное управление производством обеспечивается путем разумной комбинации оперативных планов, оптимальных нормативов и корректирующих воздействий.

Вторым этапом разработки модели оперативного управления производством является обоснование функциональной его структуры.

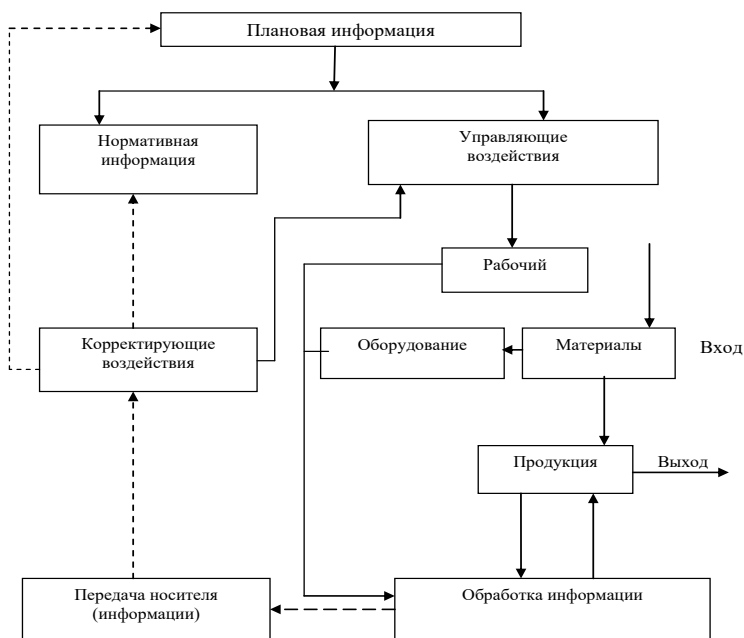


Рис. 4.10. Информационная система оперативного управления производством:

————— – плановая информация; - - - - - – фактическая

Известно, что в функциональном отношении система оперативного управления производством решает задачи по составлению и доведению до каждого производственного подразделения оперативных заданий, согласованию их с планами материально-технического снабжения и отгрузки продукции потребителям, а также оперативному учету, анализу и регулированию хода изготовления и реализации продукции.

Важными требованиями, которые необходимо отразить при разработке данной модели, являются учет опережений выпуска изделий по всей технологической цепочке их изготовления, реализация и создание нормативных заделов на важнейших участках производства. В функциональном отношении систему оперативного управления производством можно представить через последовательность реализации отдельных функций на каждом его уровне. Функциональная структура оперативного управления производством включает следующие виды деятельности:

- функции оперативного управления производством на межцеховом уровне: разработка объективных показателей оперативных планов подразделений и оценка результатов их работы, формирование плана производства и продажи изделий, разработка календарно-плановых нормативов, расчет загрузки оборудования по видам на план производства и реализации продукции, доведение оперативных заданий до цехов, организация оперативного контроля и регулирования хода производства по заводу;

- функции оперативного управления на уровне цеха: формирование плана производства по участкам и бригадам на месяц, составление сменно-суточного задания, обеспечение цеха заготовками и материалами, рабочих мест – инструментом, организация оперативного контроля и регулирования хода производства в цехе;

- функции оперативного управления на уровне участка: получение и распределение сменных заданий по рабочим местам, организация работы и контроль первых изделий, отправка готовых изделий на склад или в цехи-потребители, оперативный контроль и регулирование хода изготовления продукции на рабочих местах, ее отгрузка потребителю.

Функции оперативного управления производством практически реализуются в трех основных видах деятельности работников производственно-диспетчерской службы: формировании и доведении оперативных заданий каждому подразделению и исполнителю, организации выполнения оперативных планов, оперативном контроле и регулировании хода изготовления и реализации продукции.

В процессе разработки и формирования для каждого подразделения (цеха, участка, бригады и рабочего места) оперативных программ производства на соответствующие периоды (квартал, месяц, неделю,

сутки) составляются календарные планы-графики и сменно-суточные задания, которые доводятся до непосредственных исполнителей.

При организации работы по выполнению заданий проверяются обеспеченность отдельных рабочих мест заготовками и инструментом, состояние оборудования и наличие технической документации.

На заключительной стадии управления производством организуется оперативный учет результатов труда и уровня использования ресурсов, проводится оперативный анализ продаж и отклонений фактических данных от плановых и нормативных. По результатам анализа вырабатываются оперативные решения, предусматривающие компенсацию или ликвидацию отставаний, возникших в ходе изготовления и реализации продукции, т. е. осуществляется оперативное регулирование производства.

На основе интеграции организационной структуры оперативного управления производством на предприятии и функций ее системы осуществляется разработка его организационно-экономической модели. Предлагаемая модель включает перечень задач, решаемых службой оперативного управления, периодичность их решения, алгоритмы расчета и данные о центрах управления, принимающих решения по реализации функций оперативного управления. В состав задач оперативного управления производством наряду с оперативными заданиями входят и задачи по оперативному учету и анализу процесса технической подготовки производства, хода изготовления продукции и ее продажи на рынке, а также зарплат и всех затрат.

Системный подход к разработке организационно-экономической модели оперативного управления производствам позволил использовать новый подход к формированию комплекса задач и методам их решения, заключающийся в том, что при расчетах показателей оперативных заданий низшего (внутрицехового) уровня соответствующие задачи высшего (межцехового и заводского) уровня являются информационной базой, а при организации оперативного учета наоборот – задачи низшего уровня выступают как информационная база для задач межцехового и заводского масштаба. Поэтому в первую очередь необходимо обосновать систему оперативного планирования на уровне предприятия (межцеховом) и соответственно принятому порядку планирования построить систему оперативного учета и регулирования хода производства продукции. Практическая реализация такого подхода значительно повышает эффективность функционирования оперативного управления производством на предприятии.

Всю систему задач оперативного управления производством можно сгруппировать в следующие блоки.

Блок оперативного планирования производства продукции на год, месяц и сутки по предприятию и в разрезе внутривзаводских подразделений служит для расчета номенклатурного плана выпуска изделий по всем периодам и производственным звеньям (рисунок 4.11.).

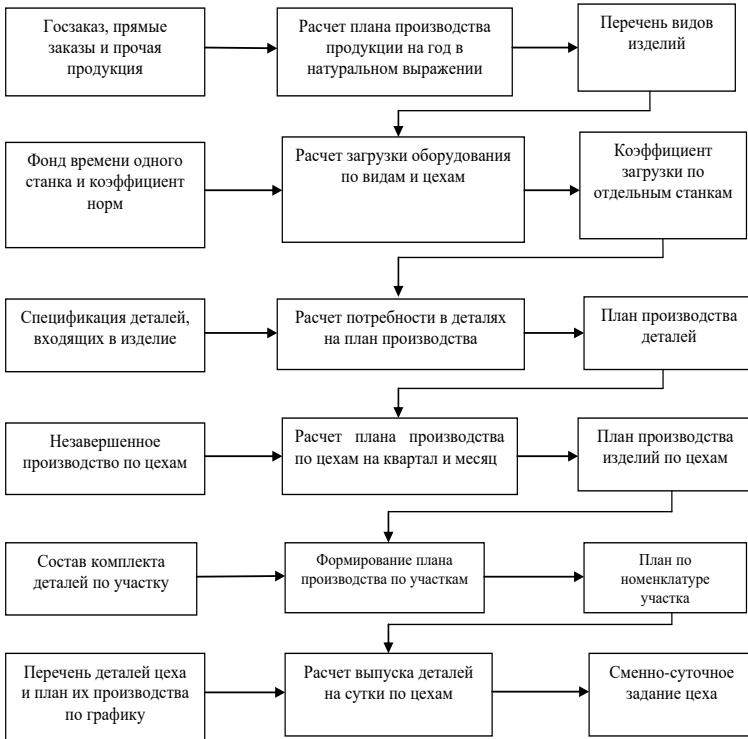


Рис. 4.11. Блок-схема оперативного планирования производства продукции

Исходным этапом разработки экономико-математической модели оперативного управления производством на предприятии является обоснование оптимальной годовой производственной программы выпуска и реализации продукции. За критерий оптимальности целесообразно принять получение максимальной прибыли с учетом наиболее полной загрузки каждой единицы оборудования. При этом необходимо определить объем производства каждого вида изделий (x_i), обеспечивающий 100-процентное использование взаимозаменяемых групп станков. Целевая функция может быть выражена формулой:

$$T_x = \sum_{j=1}^n x_i (y_i - c_i) \rightarrow \max; x_i = \frac{O \times t_j}{t_{ij}} \quad (4.1)$$

где x_i – план производства изделий на год одного наименования, шт.;

o_i – количество станков одного вида;

t_j – эффективное время работы одного станка в плановом периоде, ч;

t_{ij} – трудоемкости изготовления одного изделия на однотипном оборудовании, ч;

$ц_i, c_i$ – цена и себестоимость изделия;

n и m – количество видов станков и изделий.

$ц_i$ и c_i – цена и себестоимость изделия.

Задача должна удовлетворять следующим ограничениям:

1. количество выпускаемых изделий одного наименования по плану должно быть равно емкости рынка с учетом их количества, предусмотренных договором поставок потребителям (a_j):

$$x_j \geq a_j; \quad (4.2)$$

3. объем реализации продукции должен обеспечить получение максимального дохода):

$$\sum_{i=1}^n y_i x_i \geq P_n; \quad (4.3)$$

3. объем производства в нормо-часах по плановой трудоемкости должен быть больше, чем в отчетном периоде, и обеспечить выполнение задания по росту производительности труда (B_n):

$$(4.4)$$

где – трудоемкость продукции на изделие одного наименования, час;

4. расход материалов на выпуск всей продукции не должен превышать выделенный фонд материалов (M):

$$\sum \sum M_{ij} X_i \leq M, \quad (4.5)$$

где M – расход отдельного вида материала на определенное изделие по норме;

5. фонд заработной платы, затраченный на производство, не должен превышать установленный фонд заработной платы исходя из принятой методики определения его величины на плановый год.

Изложенный порядок расчета оптимального плана производства продукции по номенклатуре на год относится к типичной задаче линейного программирования.

Для распределения плана производства изделий по цехам предусмотрен цепной принцип расчета заданий по выпуску каждого наименования продукции в порядке, обратном ходу технологического процесса их изготовления. Он состоит в том, что вначале по каждой номенклатурной позиции плана производства определяется оперативное задание по выпуску изделий сборочными цехами ($H_{св}$). Оно соответствует оптимальному плану производства продукции в номенклатурном разрезе по заводу в целом (H), т. е.:

$$H_c^6 = H, \quad (4.6)$$

Оперативное задание для выпускающих цехов ($H_{со}$) будет равно:

$$H_c^k = H_c^n \quad (4.7)$$

где H_c^b – плановый выпуск изделий последующих цехов в штуках (комплектах);

H_c^k и H_c^n – количество изделий, находящихся в незавершенном производстве соответственно на конец (k) и начало (n) планового периода.

Затем определяется оперативное задание по выпуску изделий для обрабатывающих (механических) цехов, которое кроме изменения незавершенного производства (в поддетальном разрезе — заделов) требует учета количества деталей, отгружаемых по кооперации, производимых на запасные части, а также для восполнения технически неизбежного брака и потерь. С учетом этих требований оперативное задание по любой детали ($D1$) можно рассчитать по формуле:

$$D^1 = H_c^e D^1 + M_i^k - M_i^f + D_i^k + D_i + D_i^o \quad (4.8)$$

где D^1 – количество одинаковых деталей, используемых на одно изделие (применяемость);

M_i^k – нормативная величина задела по данной детали на конец планового периода;

M_i^f – фактическое количество деталей в заделе на начало планового периода (года, квартала, месяца);

D_i^k – план поставок по кооперации;

– план производства деталей на запасные части;

D_i^o – количество деталей для восполнения технически неизбежного брака.

Полную увязку технико-экономических расчетов с оперативными планами по цехам можно обеспечить путем использования оперативных заданий по выпуску изделий для определения объема производства продукции, а расчетов заделов – для установления плановых заданий (норматива) по незавершенному производству. Причем нужно добиться такого положения, чтобы экономические отчеты основывались на едином оперативном и бухгалтерском учете. Например, информация о количестве изготовленных деталей должна использоваться производственно-диспетчерской службой для определения величины сдачи готовой продукции, уровня заделов; планово-экономической – при оценке объема производства; бухгалтерией – для начисления заработной платы; отделом материально-технического снабжения – для расчета количества фактически расходуемых материалов. Важными условиями улучшения планирования являются формирование взаимоувязанных единиц измерения объема производства продукции по подразделениям, разработка калькуляций и нормативов чистой продукции на отдельные детали и запасные части.

Заключительный этап составления оперативных заданий включает расчет оптимального плана производства участкам и бригадам. Задача может быть сформулирована как определение количества изделий (деталей) каждого наименования, которое должно быть изготовлено в предстоящем плановом периоде производственным подразделением с учетом емкости рынка и оптимальной загрузки оборудования. Выбор оптимального варианта плана производства цеху (участку) в рамках концепции рационального использования времени работы оборудования предполагает в качестве целевой функции максимизацию объема производства на соответствующий период оперативного планирования (квартал, месяц, неделю и сутки).

Математическую модель ее решения можно записать в виде формулы:

$$\sum_{i=1}^m X_i \rightarrow \max, \quad (4.9)$$

где x_i – план производства изделий (деталей) одного наименования.

Необходимо, чтобы задача удовлетворяла следующим ограничениям:

– по цеху (участку) следует выпускать изделий не меньше, чем принято в производственном плане завода в целом);

– трудоемкость производственной программы по каждому виду оборудования (t_{ij}) должна быть близкой к полезному времени его работы (T_{0j}):

$$\sum_{i=1}^m t_{ij} \leq T_{0j} \quad (4.10)$$

При этом исходным пунктом разработки плана производства внутризаводскому подразделению является учет особенностей потребления изделий (полуфабрикатов) по всей цепочке технологического процесса от момента отгрузки и реализации до начала технической подготовки. Ежедневный план запуска-выпуска деталей является основой для разработки оперативных производственных планов для каждой бригады (рабочего места) в виде сменно-суточных заданий.

Кроме оперативного плана по изготовлению определенного количества деталей в сменно-суточном задании следует указать количество заготовок, поставляемых на каждое рабочее место, и инструментов, необходимых для его выполнения.

Блок расчета календарно-плановых нормативов включает задачи по оптимизации длительности цикла и опережений, партии деталей, заделов и объемов незавершенного производства (рис. 4.12).

Моделирование расчета календарно-плановых нормативов включает оптимизацию партии деталей и незавершенного производства и формирование на этой основе обоснованного оперативного производственного задания цехам и участкам по объему производства, фонду оплаты труда и расходу материалов на сутки и в целом на месяц. Сущность расчетов оперативного задания цеху и участкам заключается в нахождении такого варианта набора и распределения работ между ними, который обеспечит наиболее полное использование рабочего времени каждого работника и максимальный доход (прибыль) соответствующему подразделению при минимальных запасах незавершенного производства.

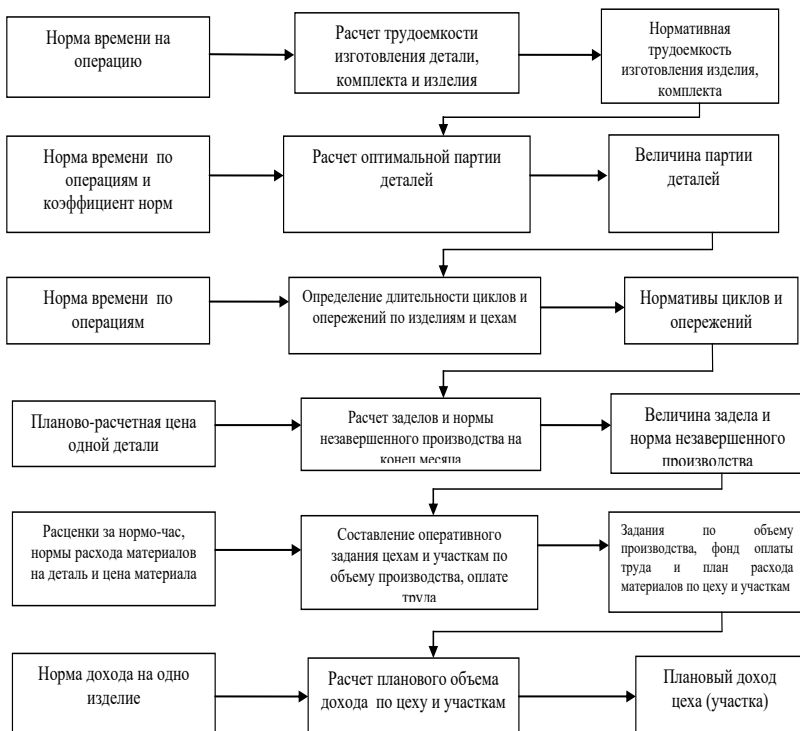


Рис. 4.12. Блок-схема расчета календарно-плановых нормативов

Блок оперативного учета и анализа хода производства. Моделирование задач по оперативному учету и анализу процесса изготовления продукции выступает в качестве обратной связи оперативного управления. Используя учетную информацию и календарные нормативы движения производства, вносятся коррективы в оперативные задания на всех уровнях управления, и проводится регулирование экономических процессов производства продукции, поддерживая их в оптимальном режиме (рис. 4.13).

Оперативная оценка уровня хозяйствования на предприятии и в разрезе подразделений проводится по величине хозрасчетного дохода и прибыли, создаваемых на отдельных рабочих местах. Эффективность функционирования экономического механизма оперативного управления производством определяется по показателю ритмичности, который рассчитывается на основе фактических данных о выполнении заданий

за сутки и нарастающим итогом за месяц, их сравнения с планом-графиком.

Блок задач, включающий формирование и ведение базы данных оперативного управления производством в диалоговом режиме, в реальном масштабе времени. Последовательность реализации задач в диалоговом режиме приводится на схеме (рисунок 4.14.).

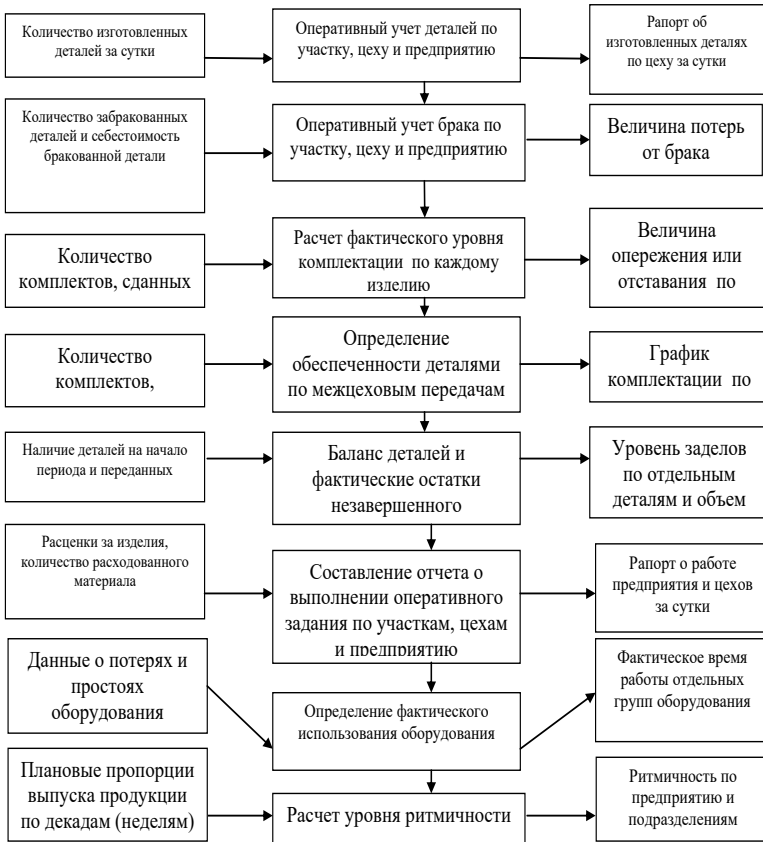


Рис. 4.13. Блок-схема оперативного учета и анализа хода производства

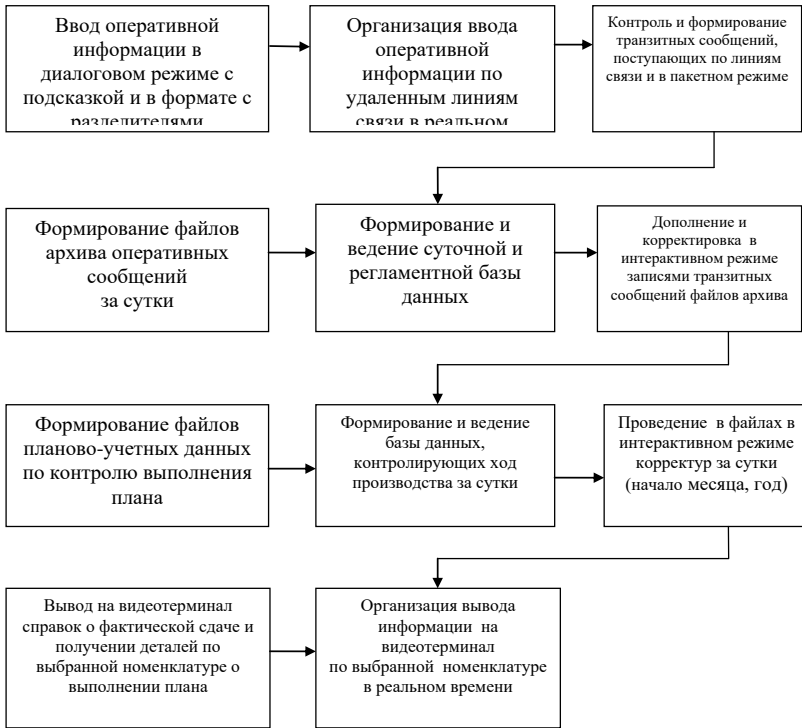


Рис. 4.14. Блок-схема оперативного регулирования производства в диалоговом режиме

Оперативное управление производством в диалоговом режиме позволяет максимально использовать оборудование за счет устранения отклонений в реальном масштабе времени. При корректировке оперативных заданий необходимо обеспечить согласованную увязку всех звеньев технологической цепочки, начиная от перестройки работы складов и подачи заготовок транспортной системой и смены инструмента и кончая обработкой партии деталей на станках и доставкой их на оборку. В соответствии с технологией обработки деталей на табло для каждого станка отражается задание и выдается на печать для руководства.

Для реализации на компьютере всего комплекса задач оперативного управления производством и своевременного получения полных данных о ходе производства управленческим персоналом вся информа-

ция классифицируется на 3 группы (входную, промежуточную и выходную) и сведена в таблицы (4.3–4.7):

входную оперативную информацию, передаваемую с рабочих мест. Она включает оперативные данные о выпуске продукции с рабочих мест за сутки и справочную информацию, формируемую в виде массивов. Входные документы содержат первичные данные о заготовках, количестве годных и забракованных деталей за сутки, а также всю плановую информацию в разрезе бригад, участков и цехов; трудоемкости продукции, норм времени и расценки (таблицы 4.3–4.7);

Таблица 4.3

Перечень и характеристика организационно-плановых документов в системе оперативного управления производством на примере автомобильного завода

Наименование документа	Частота поступления	Место возникновения	Формируемый состав
1. Приемсдаточная накладная (номер)	Ежесуточно или реальное время	Цех	МО459901 МО441001
2. Приемсдаточная накладная (номер) — для сдачи на склад сбыта	То же	— // —	МО459902 МО441001
3. Акт о браке (номер)	— // —	— // —	МО459903 МО441001
4. Рапорт об изготовлении продукции бригадами сборочного цеха	— // —	— // —	МО459904 МО441001
5. Требование на материалы и полуфабрикаты	— // —	Склад внешней кооперации	МО459905 МО441001
6. Требование на запасные части	— // —	То же	МО459705 МО441001
7. Лимитная карта (номер)	— // —	— // —	МО459906 МО441001
8. Акт инвентаризации незавершенного производства	Один раз в квартал или по требованию	Цех	МО459907 МО459908 МО441001
9. Справочник снижения трудоемкости и выполнения норм выработки по цехам	Один раз в квартал	Отдел труда и заработной платы	МО459815
10. Приоритет комплектации сборки изделий	Ежесуточно	Вычислительный центр	МО459916 МО441001
11. Справочник ограничений по срокам выпуска изделий	Один раз в год и при корректировке	То же	МО459812
12. Изменение производственной программы на месяц	Ежемесячно	— // —	МО459813
13. Производственная программа по заводу на год	Пять раз в год при корректировке	— // —	МО459914 МО441001
14. Комплектовочная ведомость по цеху (бригаде) на число месяца	Ежесуточно или реальное время	Цех	МО45990 МО441001

промежуточную информацию в виде массивов, формируемых информационной базой, а также формируемых в других подсистемах и используемых в системе оперативного управления производством. Эти массивы в основном включают справочные данные о ценах, массе заготовок и деталей, технологическом процессе и себестоимости (затратах, расценках) (табл. 4.3);

выходную информацию, которая формируется на компьютере в виде документов и видеogramм в подсистеме оперативного управления производством. Она содержит информацию о выполнении плана в натуральном и стоимостном выражении за сутки и нарастающим итогом с начала месяца (таблица 4.4).

Таблица 4.4

Перечень и характеристика компьютерных документов в системе оперативного управления производством на примере автомобильного завода

Наименование документа	Периодичность поступления	Место ввода
1. Приемосдаточная накладная	По запросу в реальном времени	Цех
2. Приемосдаточная накладная — для сдачи на склад сбыта	То же	— // —
3. Акт о браке	— // —	— // —
4. Рапорт об изготовлении продукции бригадами сборочного цеха (в натуре)	— // —	— // —
5. Требование на материалы и полуфабрикаты (однострочное)	— » —	Склад покупных деталей
6. Требование на запасные части (многострочное)	— // —	То же
7. Лимитная карта	— // —	— // —
8. Акт инвентаризации	— // —	— // —
9. Корректурa деталей, сборочных единиц по цеху (остатки)	— // —	— // —
10. Корректурa деталей, сборочных единиц перед сборкой (остатки)	— // —	— // —
11. Корректурa собранных изделий	— // —	— // —
12. Приоритет комплектации сборки изделий	— // —	— // —
13. Производственная программа по объединению	— // —	— // —
14. Комплектовочная ведомость	— // —	— // —

Таблица 4.5

Идентификатор и наименование массивов, формируемых в информационной базе и используемых в системе оперативного управления производством на примере машиностроительного предприятия

Номер массива	Наименование массива	В каких задачах используется
M1051208	Справочник перевода единиц измерения	0440
M1051210	Календарь	0440, 0463, 0460
M1051211	Справочник структурных подразделений	1430, 0440, 0460, 0461, 0463, 0452
M1051215	Справочник грузополучателей	0440, 0460, 0452
M1051221	Справочник особо учитываемой номенклатуры производственного объединения	0430, 0460
M1052201	Справочник изделий	0410, 0462, 0430
M1052204	Справочник масс заготовок для литейного и кузнечного цехов	0440, 0454, 0463
M1052213	Справочник календарно-плановых нормативов	0454, 0458
M1052225	Справочник планово-расчетных цен по цеху	0467
M1052203	Справочник материалов (главный)	0457
M1052205	Справочник технологических операций (зависимый)	0410, 0467, 0457
M1052206	Справочник подетальных норм расхода материалов (зависимый)	0457
M1052231	Справочник цехов (главный)	0457
M1052212	Справочник рабочих мест	0410, 0457

Таблица 4.6

Идентификатор и наименование массивов, используемых для задач внутри системы оперативного управления производством на примере автомобильного завода

Номер массива	Наименование массива	В какой задаче используется
1	2	3
MO459901	Примосдаточные накладные за сутки	0440
MO459902	Примосдаточные накладные за сутки по сдаче на склад объекта	0440
MO459903	Акт о браке за сутки	0440

Продолжение табл. 4.6

1	2	3
МО459904	Рапорта об изготовлении изделий бригадами сборочного производства с конвейерной сборкой изделий за сутки	0440
МО459905	Требования за сутки	0440
МО459906	Лимитные карты за сутки	0440
МО459907	Фактическое наличие деталей (сборочных единиц) по инвентаризации по цеху	0440
МО459908	Корректурa остатков деталей (сборочных единиц) по цеху за сутки	0440
МО459909	Комплектовочная ведомость деталей (сборочных единиц) на сутки	0440
МО459811	Справочник распределения плана по параллельным бригадам цеха	0458
МО459812	Справочник ограничений по срокам выпуска изделий	0451
МО459913	Изменение производственной программы на месяц	0451
МО459914	Производственная программа по подразделениям объединения на год	0440
МО459815	Справочник снижения трудоемкости и выполнения норм выработки по цехам	0410
МО459916	Приоритет комплектации сборки	0440
МО440923	Массив инвентарных остатков деталей (сборочных единиц) по цеху	0463, 0462, 0458
МО449925	Производственная программа по подразделениям объединения на год	0451, 0462
МО440927	Приоритет комплектации сборки	0462
МО440928	Корректурa остатков деталей (сборочных единиц), изделий по цеху с начала месяца	0462, 0463
МО440801	Массив справочных данных	0460, 0461, 0463, 0430
МО440904	Контроль сдачи изделий (сборочных единиц) по бригаде с начала года	0460, 0461, 0463, 0430, 0462
МО440908	Контроль выпуска готовой продукции цехами с конвейерной сборкой изделий с начала месяца (выгруженный)	0440, 0460
МО440813	Акт о браке по цеху с начала месяца	0466
МО451501	Развернутый план по подразделениям объединения на квартал	0454
МО451502	Развернутый план по подразделениям объединения на год	0454
МО451503	Развернутый план по подразделениям объединения на месяц	0458, 0463
МО454501	Планы по бригадам цеха на квартал	0410, 0440, 0452, 0453

Продолжение табл. 4.6

1	2	3
MO454502	Планы по бригадам цеха на год	0410, 0440, 0452, 0453
MO458501	График сдачи по бригадам цехов на месяц	0457, 0410, 0440
MO458502	Суммарные фактические остатки по бригадам на начало месяца	0454
MO457501	Производственный график по бригадам заготовительных цехов на месяц	0456, 0440
MO464201	Спецификация сборочных единиц цехом-потребителем	0454, 0458
MO464202	Комплектация сборочных единиц по цеху	0463, 0462
MO464203	Комплектация сборочных единиц по бригаде	0462, 0467, 0440
MO464204	Комплектация сборочных единиц по производству	0467
MO467201	Нормированное время и зарплата на деталь (сборочную единицу) по цеху, бригаде	0440, 0461, 0454
MO467202	Планово-расчетная цена детали (сборочной единицы) по цеху	0440, 0454
MO467203	Планово-расчетная цена детали (сборочной единицы) по производству	0440, 0454
MO440808	Контроль выпуска готовой продукции цехами с конвейерной сборкой изделий с начала месяца (базовый)	0462
MO466901	Брак и потери для корректировки выполнения плана по бригаде, цеху, производству с начала года	0460, 0461, 0440
MO466902	Брак и потери бригады-обнаружителя с начала месяца	0462
MO466903	Брак и потери цеха-обнаружителя с начала месяца	0463
M1013201	Межцеховой технологический маршрут	0462, 0463
M1014201	Внутрицеховой технологический маршрут	0440, 0451, 0454, 0458, 0462, 0466, 0464
M1011201	Применяемость деталей, сборочных единиц в изделии	0451, 0464

Таблица 4.7

Перечень выходных документов, формируемых на компьютере, в системе оперативного управления производством на примере автомобильного завода

Наименование документа	Периодичность выдачи	Место использования
1	2	3
1. Сводка о выполнении плана в стоимостном выражении по объединению на число месяца	Ежесуточно	Генеральный директор, ПДО (производственно-диспетчерский отдел)
2. Сводка о выполнении плана в стоимостном выражении по заводу за число месяца	— // —	То же
3. Сводка о выполнении плана в натуральном выражении по особо учитываемой номенклатуре завода за число месяца	— // —	— // —
4. Сведения о выполнении плана-графика по номенклатуре и объему по цеху за число месяца	Ежесуточно или по запросу	Цех
5. Рапорт о выполнении номенклатурного и объемного плана по цеху за число месяца	То же	— // —
6. Рапорт о выполнении номенклатурного и объемного плана по основному производству за число месяца	— // —	ПДО цеха
7. Рапорт о выполнении плана в натуральном и стоимостном выражении завода за число месяца	За последний день месяца по запросу ⁵	ПДО
8. Рапорт о выполнении номенклатурного и объемного плана по заводу за число м-ца	Ежесуточно или по запросу	— // —
9. Сведения об итогах работы подразделения за число месяца	Ежесуточно	ПДО, цех
10. Рапорт о выполнении плана по выпуску, выпуска изделий по цеху за число месяца	— // —	— // —
11. Рапорт о выполнении плана-графика по номенклатуре и объему по бригаде цеха за число месяца	— // —	— //» —
12. Рапорт о выполнении плана производства по номенклатуре и объему по бригаде цеха за число месяца	Один раз в месяц или по запросу	Цех
13. Сводка о состоянии задела по цеху за число месяца	То же	ПДО, цех

Продолжение табл. 4.7

1	2	3
14. План потребности деталей сборочных единиц на товарный выпуск на квартал	Пять раз в год	ПДО
15. План выпуска изделий по заводу на месяц	Ежемесячно	— // —
16. Производственная программа цехам на квартал	Пять раз в год	— // —
17. Производственная программа цеху на квартал	То же	— // —
18. Производственная программа бригады цеха на квартал	Пять раз в год	Цех
19. График производства по цехам на месяц	Ежемесячно	ПДО, цех
20. Производственный график цеху на месяц	— // —	— // —
21. Производственный график бригадам цеха на месяц	— // —	— // —
22. План производства по бригаде цеха на месяц	— // —	— // —
23. Изменение к графику по бригаде цеха на месяц	По мере поступления изменений	— // —
24. Производственная программ по цехам на квартал	Пять раз в год	ПДО
25. Производственная программа по заводу на квартал	То же	— // —
26. Комплектовочная ведомость по цеху бригаде на число месяца	По требованию	— // —
27. Сводка укомплектованности изделий деталями (сборочными единицами) по цеху на число месяца	То же	— // —
28. Расчет загрузки оборудования по цеху на месяц	— // —	— // —
29. Укомплектованность деталями (сборочными единицами) изделий по цеху	— // —	— // —
30. Выполнение плана по заказам изделия по объединению за сутки, с начала месяца, квартала, года	По запросу в реальном масштабе времени	Генеральный директор, ПДО
31. Выполнение плана-графика по деталям (сборочным единицам) по цеху за сутки, с начала месяца	То же	ПДО, цех
32. Выполнение плана-графика по деталям (сборочным единицам) по бригадам за сутки, с начала месяца	— // —	Цех

Продолжение табл. 4.7

1	2	3
33. Выполнение плана-графика по деталям (сборочным единицам) цехами с начала месяца	— // —	ПДО, цех
34. Выполнение плана-графика по деталям (сборочным единицам) бригадами с начала м-ца	— // —	— // —
35. Выполнение плана-графика по цехам с конвейерной сборкой за сутки, с начала месяца	— // —	Генеральный директор, ПДО, цех
36. Выполнение плана-графика выпуска изделий по цеху с конвейерной сборкой за сутки, с начала месяца	— // —	ПДО, цех
37. Получение деталей (сборочных единиц) по бригаде за сутки, с начала месяца	— // —	Цех
38. Приемосдаточная накладная за сутки	— // —	— // —
39. Приемосдаточные накладные за сутки — по сдаче на склад сбыта	— // —	— // —
40. Акты о браке за сутки	— // —	— // —
41. Рапорт об изготовлении изделий бригадами сборочного производства за сутки	По запросу в реальном масштабе времени	Цех
42. Требование за сутки	То же	— // —
43. Лимитные карты за сутки	— // —	— // —
44. Комплектовочная ведомость деталей (сборочных единиц) за сутки	— // —	— // —
45. Сведения о выполнении плана в стоимостном выражении	По запросу за прошедшие сутки	Генеральный директор, ПДО, цех
46. Сведения об итогах работы подразделения	То же	То же
47. Движение деталей (сборочных единиц) по цеху	— // —	ПДО, цех
48. Состояние задела деталей (сборочных единиц) по заводу	— // —	ПДО
49. Информация о плане производства	— // —	— // —
50. График производства по детали	— // —	— // —

Реализация модели оперативного управления производством на компьютере требует определенной последовательности в постановке и решении задач. В первую очередь необходима разработка модели оперативного управления производством на межцеховом уровне, вклю-

чающей последовательность выполнения процедур и отражающей взаимосвязь между задачами и подразделениями предприятия.

Модель нацелена на увязку производственной программы с емкостью рынка, мощностью цехов и участков, что позволяет на стадии имитации графика производства и сбыта продукции, графика поставок материалов выявить узкие места и реально оценить возможности предприятия для принятия заказов рынка и заключения прямых договоров на поставку продукции. Моделирование способствует также выявлению резервов в использовании ресурсов и средств производства, в увеличении производительности труда, создает основу для разработки организационно-технических мероприятий по снижению себестоимости и росту прибыли. Модель оперативного управления производством на межцеховом уровне формирует информационную базу для задач внутрицехового уровня, на котором оперативное планирование осуществляется с детализацией по участкам и бригадам, по стадиям изготовления и производственным системам и по каждой единице оборудования и рабочему месту. На этапе реализации модели оперативного управления производством на внутрицеховом уровне проводится дифференциация оперативных планов по времени в виде сменно-суточных заданий, по объектам производства (деталям) и в разрезе структурных подразделений цеха (участков, бригад и рабочих мест). Эффективность решения задач внутрицехового оперативного управления в значительной степени зависит от правильного определения факторов рынка, оборудования, рабочих, материалов и инструментов, оплаты труда и премий, влияющих на принятие обоснованных решений и учета возможностей применения действенных рычагов и стимулов для успешного выполнения ежедневных заданий.

Разработанная модель функционирования системы оперативного управления производством на внутрицеховом уровне включает последовательность выполнения процедур, взаимосвязь между задачами и подразделениями цеха, а также реализует результаты расчетов оперативных заданий на компьютере. На внутрицеховом уровне система оперативного управления осуществляет распределение заданий по рабочим местам и организует сбор оперативной информации, необходимой для регулирования хода производства. По мере выполнения операций и изготовления продукции управленческий персонал (контролеры отдела технического контроля) вводят в компьютер с видеотерминала информацию о выполненных операциях, которая формируется в виде отдельного массива и является основой для оперативного учета хода производства по предприятию. В дальнейшем оперативная учетная информация используется как при решении задач внутрицехового, так и межцехового уровня.

Ежедневно на основании оперативной учетной информации и данных массивов плановых заданий определяются уровень выполнения плана производства, ритмичность работы. Результаты расчетов выдаются в виде форм выходных документов, в которых указывается фактически выполненная работа и приводятся результаты расчетов других экономических показателей, необходимых управленческому персоналу для принятия обоснованных решений.

Моделирование задач оперативного управления на внутрицеховом уровне позволяет получить предварительно ожидаемые результаты производства на предстоящий рабочий день в условиях сложившейся конкретной ситуации (наличие материалов, заготовок, инструментов, работоспособность оборудования, выход рабочих, объем продаж на рынке, величину выручки от реализации продукции).

Кроме того, имитация сменно-суточного задания на предстоящий день способствует формированию и синхронизации плана производства, отвечающего требованиям сборки в деталях, своевременной поставке изделий потребителю на рынок при наиболее полной загрузке оборудования и эффективному использованию других производственных ресурсов, регулированию денежных потоков. Повышение эффективности хозяйствования за счет дальнейшего развития имитационного моделирования должно осуществляться, по мнению авторов, по трем направлениям:

- 1) совершенствования экономического механизма оперативного управления производством, достижения непрерывности планирование и соединения синхронизации всех дискретных процессов в единый автоматизированный комплекс;

- 2) разработки и проектирования подсистемы оперативного управления на основе программных и технических средств распределенной обработки данных;

- 3) широкого применения более мощной и быстродействующей электронной техники, упрощения программирования и получения информации на дисплеях.

Для выработки и инновационных экономически обоснованных решений в реальном масштабе времени в условиях электронной обработки производственной информации наиболее целесообразно применение имитационного моделирования. Оно позволяет с точки зрения системного подхода получить разные варианты производственных ситуаций во времени и выбрать наиболее эффективное экономичное направление организации хода изготовления продукции по календарным отрезкам времени.

Применительно к задачам экономического механизма управления предприятием требуется разработка математической модели, реализуе-

мой на электронной технике, которая служит инструментом для установления оперативного задания и эффективного использования ресурсов на каждом рабочем месте, учета сложившейся ситуации на рынке продаж товаров. Задача заключается в формировании алгоритма, учитывающего инновационное развитие производства и требования потребителя. Разработанные алгоритмы расчета показателей оперативного задания используют для формирования программ и их реализацию на основе применения метода имитационного моделирования задач экономического механизма оперативного управления производством.

При моделировании задач экономического механизма управления производством могут быть выделены два направления.

Во-первых, собственно моделирование задач экономического механизма управления производством на действующих предприятиях. Суть этой проблемы состоит в том, что объем производства продукции и ее номенклатуру необходимо увязать с заданной величиной производственной мощности и календарными сроками выпуска изделий по рабочим местам при эффективном использовании ресурсов, а также с потребностью рынка и заказчика. Если окажется, что при расчете пропускной способности оборудования выявится перегрузка отдельных его видов, то необходимо провести корректировку модели с целью устранения узких мест и ликвидации возможных задержек поставок продукции. Разработка мер по ликвидации узких мест и их внедрение на участках, а соответственно и модификация различных параметров модели может включать следующие преобразования: замену оборудования более производительным, увеличение количества оборудования, углубление специализации цехов и участков, развитие кооперирования производства, повышение квалификации рабочих, организация многостаночного обслуживания, перевод на коллективный и арендный подряд и др.

Изменяя параметры модели в перечисленных направлениях, вычисляют показатели эффективности производства и качества функционирования моделируемого экономического механизма оперативного управления. Корректировка показателей и их сочетаний проводится до тех пор, пока не получают приемлемых решений. Если к началу планового года невозможно провести техническое перевооружение действующего предприятия или внедрение новой техники окажется неэффективным, то тогда предприятие должно изменить первоначальный вариант объема производства за счет его снижения и сокращения номенклатурных позиций, пересмотреть первоначальные плановые задания по другим показателям.

В процессе моделирования задач оперативного управления производством и их оперативного регулирования могут быть выявлены скрытые резервы, образующиеся за счет более полного использования

оборудования, экономии материальных и трудовых ресурсов. Важнейшим направлением повышения эффективности производства являются рациональная его организация и улучшение оперативного управления. Рост дохода и увеличение фонда оплаты труда за счет улучшения ритмичности, полной загрузки оборудования и сокращения запасов незавершенного производства могут быть, в частности, исследованы при имитационном моделировании. При выявлении дополнительных резервов в процессе имитационного моделирования действующее предприятие может принять дополнительные обязательства по увеличению выпуска и продаж продукции.

Во-вторых, использование метода моделирования экономического механизма оперативного управления производством для проектируемых предприятий, цехов и участков. В настоящее время при проектировании машиностроительных заводов часто возникают трудности, связанные с разработкой системы оперативного управления производством и его экономического механизма. До настоящего времени оперативное управление рассматривается как стиль руководства и больше относится к искусству управления, чем к научным и четким принципам его организации на предприятиях. Поэтому во многих проектах вопросы рациональной организации производства и электронизации управления оказываются недостаточно проработанными, что вызывает необходимость частых перестановок оборудования и строительства дополнительных участков и цехов. Нередко такие перепланировки приходится осуществлять сразу после окончания строительства нового завода, а также при изменении условий производства и номенклатуры продукции (освоение выпуска новых изделий, изменение масштабов производства к др.). Это влечет за собой определенные экономические потери и перебои в ходе изготовления и реализации продукции.

Практически для решения задач эффективной организации производства и электронизации управления, а также оперативного управления производством не разработаны количественные методы и не обоснованы пути перехода производственно-диспетчерской службы на экономические методы управления производством и управление денежными потоками. При проектировании организации и оперативного управления производством на предприятии с преобладанием других его типов в основном используется натуральный метод оценки, опирающийся на принципы выталкивающего производства продукции, а не на рыночные методы регулирования, которые получены путем анализа производственной мощности. В связи с этим следует считать оправданным поиск более эффективных способов формирования комплексного экономического механизма оперативного управления производством с помощью метода имитационного моделирования основных его параметров. Он

позволяет заменить дорогостоящие эксперименты с перепланировкой участков и перестановкой оборудования моделированием экономических процессов, учитывающих конкуренцию и емкость рынка, а также оптимизацию денежных потоков в ходе процесса производства и реализации продукции.

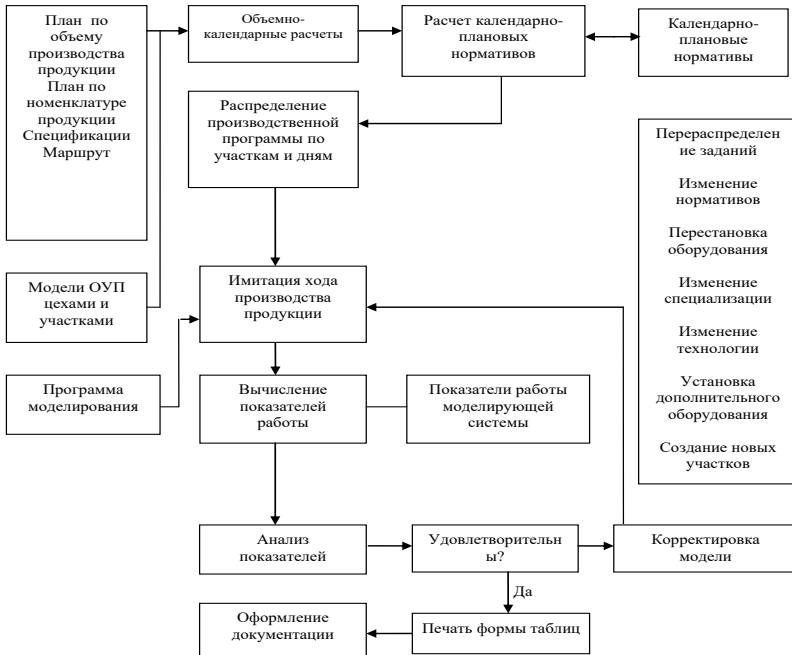


Рис. 4.15. Укрупненная блок-схема процедур при моделировании задач экономического механизма ОУП

В задачах имитационного моделирования экономического механизма оперативного управления производством целесообразно задавать не только номенклатуру выпускаемой продукции и объем ее поставок, но и всю систему результативных экономических (объем реализации и прибыль) и финансовых показателей (затрат, инвестиций, налогов), определяющих основные технико-экономические показатели, качество функционирования производственной системы. Требуется спроектировать производственную систему и механизм его функционирования на основе исходных данных. В состав проекта экономического механизма оперативного управления производством входят: применяемый экономический механизм оперативного планирования производства; методика оценки ритмичности выпуска продукции и порядок расчета всех показателей оперативного задания; система стимулирования, система фи-

нансирования и управленческого учета исполнителей за высокие результаты работы, особенности организации производства и регулирования хода изготовления продукции; система взаимосвязей с другими звеньями управления. Некоторые из этих блоков выполняются обычными методами, но для принятия окончательных проектных решений используется машинный эксперимент с моделями экономического механизма оперативного управления предприятием и его цехов (участков). Следует заметить, что рассматриваемые два направления моделирования не исключают друг друга, а дополняют. Так, в процессе решения задач первого направления исследования в качестве инструментария применяются методы решения и задачи второго вида и наоборот.

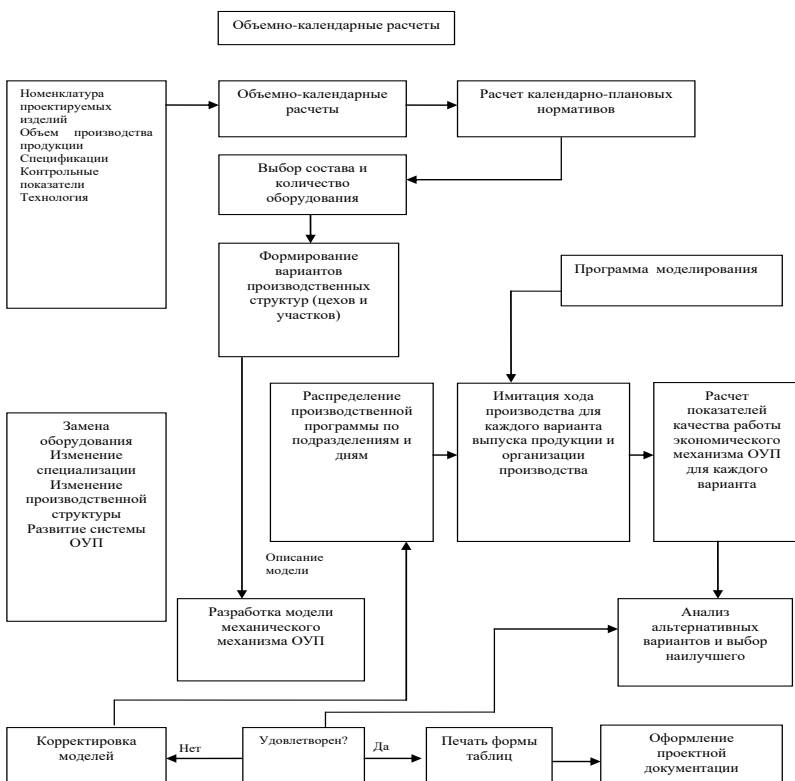


Рис. 4.16. Укрупненная блок-схема процедур моделирования при проектировании завода (цеха)

Укрупненные блок-схемы процедур для решения задач обоих типов приводятся на рисунке 4.16.

При моделировании задач экономического механизма оперативного управления производством вначале предпринимаются попытки реализации плана производства и реализации продукции на имеющемся оборудовании в действующих цехах (участках) при существующей организации производства. Если действующая производственная мощность оказывается перегруженной, то в условиях внедрения прогрессивных мероприятий моделируется изменение структуры производства и определяются дополнительные расходы (рисунок 4.17.).

При моделировании с целью выбора оптимальной и более рациональной его организации для вновь создаваемого предприятия (цеха) заранее намечаются альтернативные варианты производственной системы и проводится их испытание методом моделирования. По его результатам, оцениваемым выбранным набором показателей, принимается решение о целесообразности реализации одного из альтернативных вариантов (рисунок 5.23). После этого проводится оформление обычной проектной документации, если эта процедура не может быть автоматизирована.

Экономический механизм оперативного управления производством представляет собой сложную структуру и состав задач, их реализация связана с различными производственными ситуациями и методами принятия решений, что не позволяет создать универсальную его модель. В этих условиях предлагается выделить элементарные модели. Используя их как блоки, дополненные некоторыми компонентами, можно создать более сложные модели производственной системы. Такими элементарными моделями являются модель работа станка или единицы оборудования (рабочего места) и модель обработки детали (партия деталей) на нескольких станках (участке).

Комбинируя их с моделями отдельных задач оперативного управления производством (планом-графиком выпуска продукции, формированием заделов и незавершенного производства и др.), можно получить значительное количество достаточно сложных моделей оперативного регулирования хода изготовления и реализации продукции.

Рассмотрим особенности моделирования работа станка (рабочего места) в условиях серийного типа производства как наиболее сложного, в котором обработка деталей организуется партиями. Из-за несинхронности времени обработки на разных операциях могут образовываться очереди партий деталей, ожидающих освобождения рабочего места от выполнения данной детали-операции.

Работу станка (линии) по изготовлению деталей можно рассматривать как работу обслуживающего прибора в одноканальной системе массивного обслуживания. Общая модель работы станка представлена на рисунке 5.25. С других станков к моделируемому поступают на обработку детали в последовательности, определяемой календарным графиком их изготовления. В ряде случаев они образуют очередь, каждый член которой характеризуется следующими атрибутами:

- номером детали-операции (D_{ij} , где i — номер детали, j — номер операции),
- нормой времени на изготовление детали на данной операции (t_{ij}),
- количеством деталей в партии (n),
- дисциплиной очереди (O).

На основе этих данных, с учетом матрицы переналадок, определяющей время переналадок станка с одной детали-операции на другую, формируется список плановых событий с указанием значения модельного времени: начала и окончания обработки, начала и конца простаивания станка, начала и конца его переналадки. Эти данные передаются в управляющий список, содержащий перечень событий в хронологическом порядке. После этого должен быть сформулирован список внеплановых событий (простоев). Они вызываются возмущающими воздействиями (X_i), перечень которых с указанием вероятности их появления $P(X_i)$ приведен на рисунке 4.17. Список внеплановых простоев формируется с помощью генератора случайных чисел (ГСЧ).

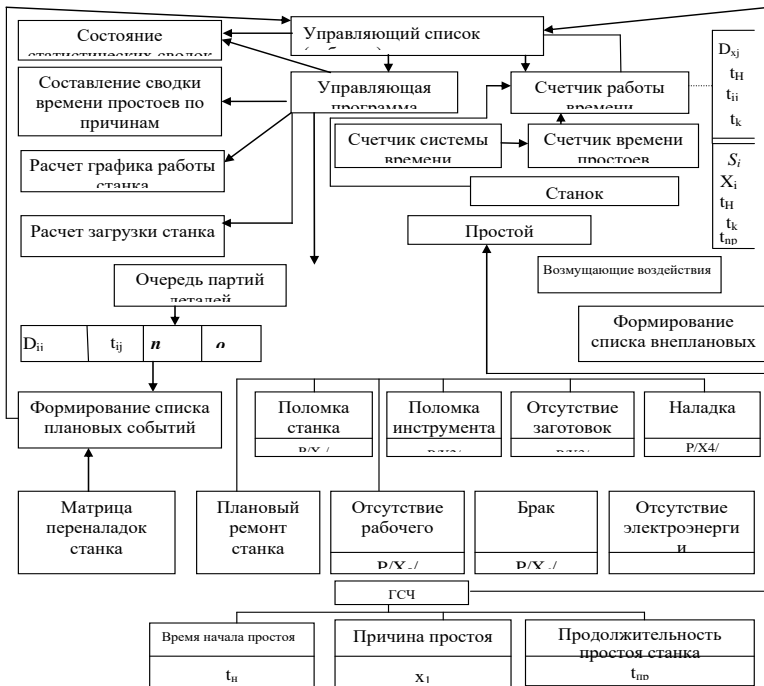


Рис. 4.17. Схема моделирования работы станка

Вначале разыгрывается вид (или виды) возмущающих воздействий, имеющих место в заданный период времени (причина простоя). Затем о помощью генератора случайных чисел разыгрывается время начала простоя (t_n) и его длительность ($t_{пр}$). Сформированный таким образом список внеплановых (случайных) простоев засылается в управляющий описок. Счетчик модельного (системного) времени продвигает это время от события к событию, зафиксированному в управляющем описке, представляющем собой цепь текущих событий. Сопутствующие параметры заносятся в счетчик времени работы и времени простоев станка. Время свершения плановых событий корректируется на величину простоев по случайным причинам.

По завершении моделирования прохождения всех деталей-операций за определенный период времени (смену, сутки и т. д.) через станок (обслуживающий прибор) производится обработка полученных данных и вывод результатов моделирования; графика работы станка в моделируемом периоде; коэффициента загрузки станка; величины заделов и объема незавершенного производства; данных о времени простоя с разбивкой по причинам; расчета длительности производственного цикла обработки партии деталей с выделением времени пролеживания деталей в очереди, среднего времени обслуживания и др.

Алгоритм моделирования имеет вид:

$$M_s = F4E1F1\Phi3E2F1F3P1\uparrow\downarrow K1K2F2A6A8A7A5Я \quad (4.11)$$

Используемые в формуле операторы имеют следующее назначение (функции):

Ф1 – разыгрывание случайной величины, равномерно распределенной на интервале O, I ;

Ф2 – разыгрывание случайной величина методом обратной функции;

Ф3 – формирование списка внеплановых простоев;

K1 – формирование счетчика времени работы станка;

K2 – формирование счетчика времени простоев станка;

F1 – формирование управляющего списка (цепи текущих событий);

F2 – формирование модельного времени;

F3 – выборка из управляющего списка элементов (событий) $t_e = t_{\min}$;

F4 – формирование списка плановых событий;

P1 – проверка, является ли событие началом или концом простоя;

A1 – построение кумулятивной вероятности события (таблица, формула, график);

- A2 – определение времени обработки;
- A3 – определение времени переналадки;
- A4 – определение номера детали (запускаемой партии) в соответствии с дисциплиной очереди и приоритетом);
- A5 – составление статистических сводок;
- A6 — составление сводок простоя;
- A7 – составление графика работы станка;
- A8 – расчет загрузки станка;
- Я – окончание вычислений и выдача результатов.

Операторная формула алгоритма моделирования процесса обработки партии деталей имеет вид:

K2

$$Mg = F4E1F1\Phi3E2F1F3P1\uparrow\uparrow K1K2F2A6A9A1Я. \quad (4.12)$$

K1

$$E1 = A4A2A11Я; \quad E2 = A1\Phi1\Phi2 P2\uparrow Я. \quad (4.13)$$

В дополнение к операторам моделирования работа станка, перечисленным выше, добавляются следующие операторы:

- P2 – проверка, просмотрены ли все станки;
- A6 – составление сводки времени пролеживания деталей;
- A9 – расчет графика изготовления партии деталей;
- A10 – расчет длительности производственного цикла изготовления партии деталей;
- A11 – определение величины простоя.

Включенные в модели возмущающие воздействия оказывают отрицательное влияние на ход производства деталей через рост простоев оборудования, удлинение производственного цикла, увеличение запасов деталей. На практике при возникновении подобных возмущающих воздействий не ограничиваются пассивным ожиданием, а принимают определенные меры, позволяющие устранить отклонение в процессе производства. Если не учитывать это обстоятельство, то результаты моделирования могут оказаться неверными.

Практически при имитационном моделировании принятие решений по компенсации отрицательных воздействий может осуществляться либо человеком (в режиме диалога), либо при повторном прогоне скорректированной модели, либо программным путем. При этом необходимо определить:

- 1) возможна ли компенсация отрицательных последствий возмущающих воздействий;

2) если возможна, то какие из решений наиболее эффективны.

После принятия решения модель корректируется и моделирование продолжается. Результаты его отражают не только вид и направление возмущающих воздействий, но и принятые меры по их компенсации, обеспечившие получение зафиксированных показателей. Для осуществления этой процедуры в системе моделирования необходимо иметь таблицы выбора решений в стандартных ситуациях, вызванных возмущающими воздействиями (таблица 4.8).

В зависимости от конкретных производственных условий выделяются и анализируются типовые ситуации сбоев в ходе производства. Они вместе с их кодами записаны в графах 1, 2 таблицы 4.8. В графах 3, 4 этой таблицы приводится перечень альтернативных решений для каждой из стандартных ситуаций и их кода. При этом желательно, чтобы анализ числового значения кода решения позволял установить предпочтительность того или иного решения для конкретных условий предприятия.

Таблица 4.8

Фрагменты из таблицы альтернативных решений

Причина возникновения простоев станков и пролеживания партии деталей (стандартные ситуации)	Код причины	Альтернативное решение для компенсации или минимизации потерь	Код решения
Поломка станка	01	Передача изготовления детали на другой станок того же вида Перенос срока изготовления детали на другую смену Изменение технологии обработки (выбор другого типа станка) Ввести дополнительную смену Использовать нерабочие дни	
Отсутствие рабочего	02	Перевести рабочего с другого участка Организовать многостаночное обслуживание Ввести дополнительную смену Ввести сверхурочную работу Изменить технологию	

При диалоговом режиме моделирования список альтернативных решений может служить своего рода инструкцией по принятию реше-

ний в различных ситуациях. Некоторые решения могут быть реализованы только при наличии ресурсов определенного вида (свободного оборудования, запасов материалов и инструмента наличия рабочих соответствующей квалификации). Поэтому их принять может лишь лицо, имеющее определенные права в иерархии управления. При моделировании считается, что все решения, записанные в таблицу как рекомендуемые, должны приниматься, и на их основе производится корректировка модели и последующее повторное моделирование. Такой вид моделирования следует считать моделированием с ситуационным управлением (оно заключается в корректировке модели, имитирующей принятие управленческих решений в определенных производственных ситуациях). Общая его блок-схема показана на рисунке 4.18.

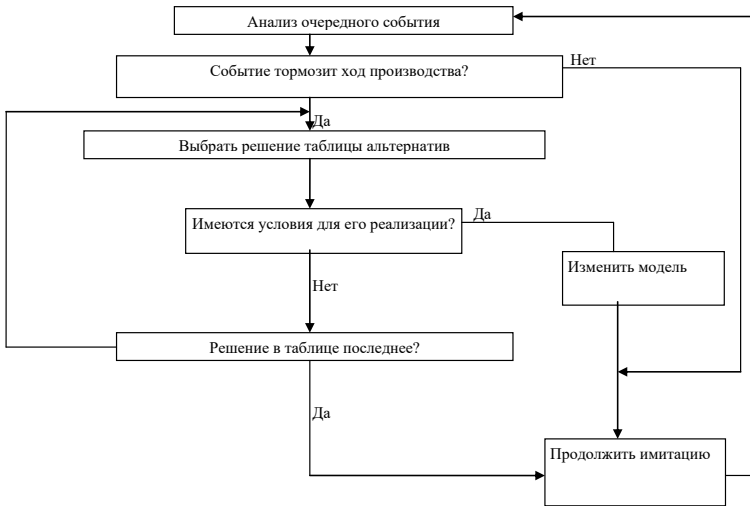


Рис. 4.18. Общая блок-схема моделирования при наличии ситуационного моделирования

Для реализации альтернативных решений необходимо создать алгоритм определения возможности в каждом конкретном случае реализации выбранного решения. Он должен оперировать со списком имеющихся резервов, проверять заполнение ряда специфических условий, от которых зависит возможность реализации решений. Если условия не выполняются, то тогда анализируется другое альтернативное решение. В случае невозможности реализации предлагаемых таблицей решений продолжается без корректировки модели. В ряде случаев оказывается, что отрицательные воздействия в незначительной

степени ухудшают показатели работы системы и мероприятия по их компенсации не оправдывают себя, вследствие чего могут не осуществляться.

Оперативное управление производственными системами основывается на использовании данных об операционной технологии обработки деталей на станках и ее интеграции с организацией транспортировки заготовок и подачи инструмента. Практическая реализация методов интеграции процесса производства и управления в производственных системах стала возможной благодаря широкому внедрению АСУ ТП, PLM-технологий и электронизации системы оперативного регулирования производства. Интеграция позволяет создать единую технико-производственную систему, которая учитывает требования научно-технического прогресса, специфику ее развития, особенности организации и управления производством.

Внедрение электронного бизнеса и рациональная организация оперативного управления ходом изготовления деталей на каждом рабочем являются эффективным направлением совершенствования организации производства в машиностроении, поскольку четкое оперативное планирование и синхронизация движения деталей позволяют реально улучшить использование прогрессивного и дорогостоящего оборудования. Автоматизация оперативного управления производством является сложной проблемой, требующей решения в первую очередь задач рациональной организации многономенклатурного изготовления изделий, комплектации сборки и продажи продукции.

Реализация функций оперативного управления производством обуславливает необходимость выделения двух групп задач: 1) связанных с организацией изготовления деталей и 2) связанных с межцеховой комплектацией сборки изделия. Последняя группа задач находится вне сферы непосредственного функционирования производства и в основном выполняется производственно-диспетчерским управлением всего предприятия.

Решение оперативных задач, непосредственно связанных с работой производственного оборудования на уровне участков и цеха, направлено на эффективное использование, наиболее полную загрузку каждого рабочего места и своевременную поставку готовых деталей на сборку при минимальных запасах незавершенного производства. Эффективная организация оперативного управления производством предусматривает разработку ситуационных задач и прогнозирование хода изготовления изделий, их имитацию в системе автоматизированного управления на базе PLM-технологий.

Имитация оперативного управления производством будет способствовать формированию оптимальных планов изготовления деталей,

отвечающих требованиям потребителя и обеспечивающих наиболее полную загрузку оборудования при эффективном использовании производственных ресурсов.

Контрольные вопросы

1. Оперативное управление, его сущность.
2. Основные задачи организации производства.
3. Внутрифирменное оперативное производственное планирование.
4. Организация оперативного планирования производства продукции на предприятии.
5. Имитационное моделирование в системе оперативного управления.
6. Организационно-экономическая структура задач оперативного планирования в управлении производством.

ГЛАВА V ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

5.1 Определение понятия «стратегический менеджмент»

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к одному из трех подходов (или их комбинации):

1. анализ окружения, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
2. цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
3. деятельностный подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии.

Рассмотрим более подробно их содержание.

Анализ окружения. Примером такого подхода может служить определение, предложенное А. Роувом с соавторами, согласно которому стратегический менеджмент является «процессом принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой».

Цели и средства. Такое понимание природы стратегического менеджмента представлено, например, в определении У. Глука и Л. Джауха, согласно которому стратегический менеджмент – это «направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий) для оказания содействия в достижении корпоративных целей».

Деятельностный подход. Он акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих.

Более глубокое понимание природы и целей стратегического менеджмента можно получить при сравнении его с оперативным менеджментом⁴⁷.

5.2 Основополагающая стратегия организации: стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия экономии

Основополагающая стратегия – это общий план основных действий, за счет которых организация собирается достичь своих долгосрочных целей.

⁴⁷ Определения стратегического менеджмента
http://topknowledge.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=1643:2011-02-27-12-23-44&catid=23:2010-08-11-13-00-39&Itemid=30

Основополагающая стратегия подразделяются на три категории: категорию роста, стабилизации и экономии.

1. Стратегия роста организации может основываться на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) ресурсах.

Внутренний рост обычно осуществляется за счет разработки новых или изменения существующих товаров.

Внешний рост обычно подразумевает проведение диверсификации, т. е. приобретение предприятий, которые либо имеют сходные товарные линейки, либо позволяют компании освоить новые области.

Поражает число компаний, отдавших в последние годы предпочтение росту за счет слияний и приобретений. Таким образом, организации стараются наращивать «вес» и ресурсы для успешной конкуренции в глобальном масштабе, для инвестирования в новые технологии, для контроля каналов товародвижения и для облегчения доступа на рынки.

Стратегия роста, характерная для динамично развивающихся отраслей, с быстро изменяющимися технологиями, а также для новых организаций, которые независимо от сферы деятельности стремятся в короткие сроки занять лидирующее положение.

2. Стратегия стабилизации, иногда называемая **стратегией паузы**, означает, что организация предпочитает ограничить масштабы производства, делая ставку на медленное, жестко контролируемое развитие.

После того как организация проходит беспокойный период быстрого роста, ее руководители часто используют стратегию стабилизации, чтобы интегрировать стратегические бизнес-единицы и обеспечить продуктивную работу организации в целом.

Эта стратегия является наименее рискованной и может быть эффективной в отраслях со стабильной технологией. Она предполагает определение целей от достигнутого уровня.

3. Стратегия экономии используется тогда, когда организация вступает в период вынужденного спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает или ликвидирует целые направления бизнеса. Организация может столкнуться с резким падением спроса на свои товары или услуги, что заставит ее менеджеров сокращать численность персонала и финансирование зарубежных филиалов.

Менеджеры часто используют стратегию экономии, для того чтобы стабилизировать положение организации и попытаться восстановить ее прибыльность и конкурентоспособность.⁴⁸

⁴⁸ Сущность стратегии <http://www.diary.ru/~extremo-norte/p146366240.htm?oam>

5.3 Корпоративная стратегия, матрица BCG

Первой моделью корпоративного стратегического управления принято считать модель BCG. Появление модели BCG явилось логическим завершением исследовательской работы, проведенной специалистами консалтинговой компании **Boston Consulting Group**. Решения, которые предполагает модель BCG, зависят от положения конкретного вида бизнеса организации в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями.

По оси ординат - **значение темпов роста рынка**. Высокий темп роста позволяет компании добиться увеличения относительной доли путем ускорения собственных темпов наращивания бизнеса. Кроме того, растущий рынок предполагает быструю отдачу от инвестиций. По оси абсцисс рассматривается **относительная конкурентная позиция организации** в виде отношения объема продаж организации в СЗХ к объему продаж главного конкурента в данной СЗХ.

СЗХ на матрице изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых темпами роста рынка и величинами относительной доли организации на соответствующем рынке. Величина окружности пропорциональна общему размеру рынка. В оригинальной версии модели границей высоких и низких темпов роста является 10%-ное увеличение объема в год (рис. 5.1.).

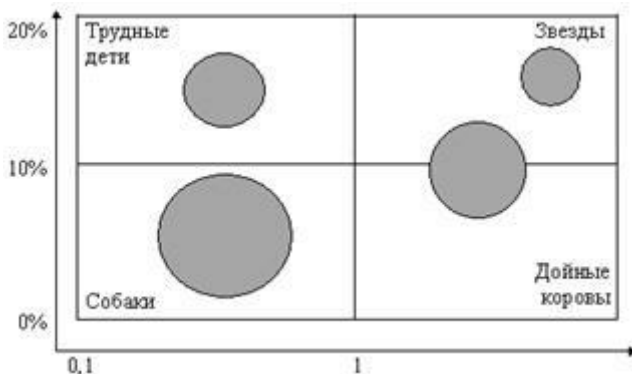


Рис. 5.1. Матрица BCG

Рассмотрим каждый из квадрантов матрицы. **Звезды** представляют собой высоко конкурентный бизнес на быстрорастущих рынках, что соответствует идеальному положению. Основная проблема звёзд

связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями.

Дойные коровы – это высоко конкурентный бизнес на зрелых рынках.

Трудные дети (знаки вопроса, дикие кошки) представляют собой СЗХ, конкурирующие на растущих рынках, но занимающие относительно небольшую долю рынка, что приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем.

Собаки представляют собой сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя.

Аналитическая ценность модели BCG состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждой СЗХ организации, но и дать рекомендации по балансу потока денежной наличности с точки зрения перспектив СЗХ.

Матрица BCG уточняется Жан-Жаком Ламбенем (рис. 5.2.).



Рис. 5.2. Траектории развития СЗХ

На рис. 5.2 представлены траектории развития СЗХ, которые можно наблюдать в динамическом анализе портфеля⁴⁹.

⁴⁹ Все о стратегии <http://360strategy.ru/business-strategy/5-forces/>

5.4 Стратегия бизнес-единицы: конкурентные силы и стратегии М. Портера

В 1970-е годы корпоративная Америка переживала проблемный период: японские компании захватывали отрасли рынка отрасль за отраслью. И дело было не только в наличие дешевой рабочей силы у японцев, а в использовании новых стратегий.

К концу 70-х гг. профессору М. Портеру из Гарвардской Школы Бизнеса (Harvard Business School) удалось открыть новые ключевые точки в природе конкурентоспособности и сформулировать метод анализа пяти сил, которые формируют конкурентный ландшафт рынка, помогают проанализировать привлекательность его структуры и сформировать индивидуальную бизнес- стратегию компании. С тех пор этот инструмент стратегии так и называется:

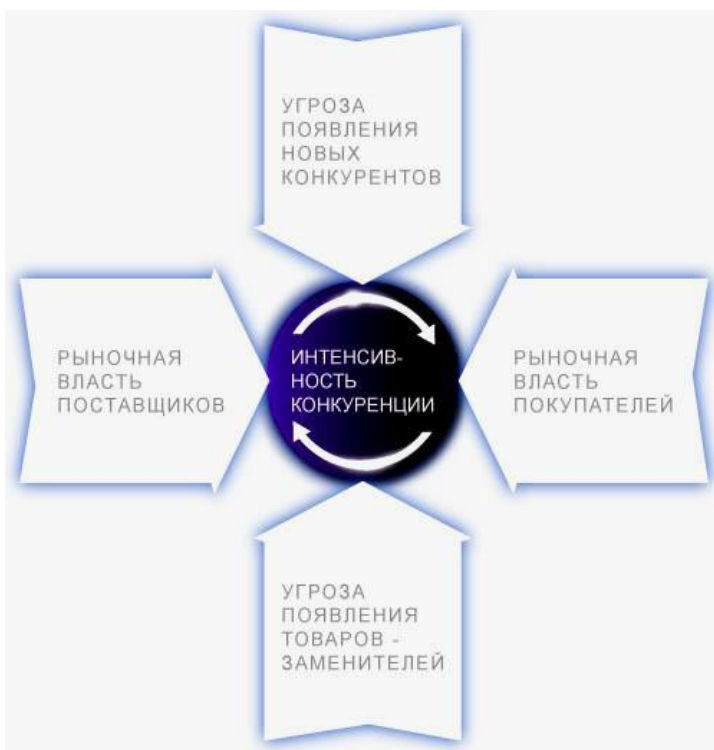


Рис. 5.3. Пять конкурентных сил Портера

«Пять конкурентных сил Портера».

Анализ проводится путем определения пяти конкурентных сил:

1. **Угроза появления новых конкурентов (new entrants).** Насколько легко или трудно для новых участников начать конкурировать, какие существуют барьеры.

2. **Угроза появления продуктов-заменителей (substitutes).** **Насколько просто заменить продукт или услугу, в частности, удешевить.**

3. **Рыночная власть покупателей (customers).** Насколько сильно положение покупателей. Могут ли они совместно заказывать большие объемы.

4. **Рыночная власть поставщиков (suppliers).** Насколько сильно положение продавцов. Много ли существует потенциальных поставщиков или только несколько, – монополия?

5. **Уровень интенсивности соперничества между существующими игроками (rivalry).** Присутствует ли сильная конкуренция между существующими игроками? Есть ли доминирующий игрок или все равны по силе и размеру?

Последователи Портера усовершенствовали анализ пяти сил и предложили еще и шестую – так называемые **дополнительные схемы**. Это то, как ваш бизнес зависит от компаний, которые производят продукты, так или иначе **взаимодополняющие** ваши. С этими компаниями вы можете работать по принципу синергии. Значение шестого фактора в современном бизнесе неуклонно возрастает.

«Суммарное действие этих пяти факторов определяет способность компаний в отрасли добиваться определенной доходности инвестиций в обмен на стоимость капитала. Выраженность действия «пяти сил» варьирует от отрасли к отрасли и может измениться в результате происходящих в отрасли перемен», – пишет М. Портер.

5.5 Стратегия функционального уровня

Стратегии функционального уровня представляют собой планы действий основных отделов фирмы, цель которых, обеспечение реализации стратегии данного уровня. К числу основных отделов коммерческой компании относятся отделы маркетинга, производства, финансов, кадров и отдел исследований и разработок. Координация стратегий на функциональном уровне и стратегий на уровне подразделений позволяет достичь стратегических целей организации в целом⁵⁰.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, про-

⁵⁰ Весь материал по Дафту Структура стратегий

[http://images.yandex.ru/yandsearch?text=Иерархическая
&img_url=img.infomanagement.ru%2Flections%2Fierarhichnaya_struktura_strategi_y.jpg&pos](http://images.yandex.ru/yandsearch?text=Иерархическая&img_url=img.infomanagement.ru%2Flections%2Fierarhichnaya_struktura_strategi_y.jpg&pos)
http://socioline.ru/_seminar/exams/mans/man_2_q3.php

изводственная стратегия и т.д. Целью функциональной стратегии является поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом. Три уровня стратегий образуют их иерархическую структуру. Корпоративная стратегия состоит из ряда деловых и функциональных стратегий (рис. 5.4.).



Рис. 5.4. Иерархическая структура стратегий⁵¹

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование «сверху вниз», при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии.

Другой подход - это стратегическое планирование «снизу вверх», при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений.

Для обоих подходов наиболее важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления⁵².

5.6 Процесс стратегического менеджмента: от формулирования стратегии к внедрению, SWOT-анализ

Формулирование стратегии включает в себя процесс планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации, и разрабатывается стратегический план.

⁵¹ Структура стратегий http://images.yandex.ru/yandsearch?text=Иерархическая&img_url=img.infomanagement.ru%2Flections%2Fierarhichnaya_struktura_strategi_y.jpg&pos

⁵² Стратегическое управление организацией - курс лекций <http://studentbank.ru/view.php?id=70197&p=6>

Процесс внедрения есть претворение стратегического плана в жизнь. Чтобы превратить сформулированную на бумаге стратегию в реальность, необходимы оборудование, ресурсы, возможно, измененные организационная структура и система оплаты, наконец, убеждение работников в целесообразности принимаемых действий.

Различают несколько типовых теорий стратегического управления:

Теория постепенного роста базируется на последовательном приспособлении фирмы к условиям внешней среды путем мелких пробных шагов.

Теория гибкого подхода предполагает быстрые изменения и планирование деятельности в зависимости от текущих условий.

Теория творческого подъема делает акцент на предвидении при разрешении текущих и возможных будущих проблем.

SWOT-анализ. В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики проф. К. Andrews впервые публично озвучил акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает «Сила», «Слабость», «Возможности», «Угрозы (препятствия)». С 1960-х годов и по сегодняшний день SWOT анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. С появлением SWOT модели аналитики получили инструмент стратегического планирования для своей интеллектуальной работы. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT-анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

Как правило, SWOT-анализ, т.е. анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, исходящих из окружающей среды, проводится с помощью вспомогательных таблиц (матриц). Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена в таблице 5.1.

Таблица 5.1

Матрица SWOT

	возможности	угрозы
сильные стороны	СИВ	СИУ
слабые стороны	СЛВ	СЛУ

В качестве дополнений к данной таблице, могут составляться так называемые вспомогательные матрицы стратегического планирования, такие как матрица БКГ и т.д. Информация для стратегического планирования представленная во вспомогательных матрицах переносится в основную и используется для обобщения результатов стратегического анализа. Таких матриц две: матрица возможностей и матрица угроз.

Также, в процессе выполнения SWOT анализа рекомендуется составлять профиль среды, т.е. таблицу, в которой должны быть отмечены факторы среды, оказывающие или могущие оказать существенное влия-

ние на организацию. Затем для каждого фактора определяется его важность для отрасли, влияние на организацию, направление данного влияния и подсчитывается совокупная степень воздействия по каждому фактору и в целом.

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT-анализ стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную стратегическую информацию.

Для избегания указанных ошибок и извлечения максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо выполнять следующие несложные правила.

Правило 1. Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа.

Правило 2. Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели.

Правило 4. Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию.

Правило 5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

5.7 Реализация и контроль стратегии

Заключительный этап стратегического управления – контроль хода реализации стратегии. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.

Контроль (фр. *controle* - проверка) – составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому.

Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в такой последовательности:

1. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.

2. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени.

3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

4. Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами.

5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения.

В управлении предприятием различают три типа контроля:

1. стратегический (результаты функционирования более чем за год);

2. тактический (6—12 месяцев);

3. операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля.

Для **корпоративного уровня** характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса.

На **уровне отделений** преобладает тактический контроль, который

концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка.

Для **функционального уровня** характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д.

Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии⁵³.

Контрольные вопросы

1. Стратегии организации, матрица BCG;
2. Конкурентные силы и стратегии М. Портера;
3. Иерархическая структура стратегий;
4. Типовые теории стратегического управления;
5. Типы контроля.

⁵³ Стратегический менеджмент - Тема 15 Контроль реализации стратегии <http://www.mylect.ru/managment/administrmanagment/385strategmanegmnet.html?start=20>

ГЛАВА VI ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

6.1 Организационная функция менеджмента

Как **функция управления организация** представляет собой вид управленческой деятельности, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, сформулированных на этапе планирования.

В процессе организации разрабатывается система мер, регламентирующих деятельность аппарата управления, направленную на достижение **целей функционирования**.

1. построение рациональной системы организации;
2. формирование оптимальной структуры организации;
3. обеспечение организации всеми необходимыми ресурсами (финансовыми, человеческими, материальными, энергетическими и др.).

Разработка и построение рациональной системы организации предполагает определение числа, состава, а также количественных и качественных характеристик входящих в нее элементов. Основными элементами хозяйственной организации являются входящие в ее состав структурные подразделения, каждое из которых выполняет свою четко определенную функцию.

Практически все планы, составляемые в организации содержат элементы организационных мероприятий. Довольно часто проведение подобных мероприятий предполагает **перестройку структуры управления** с целью повышения эффективности деятельности организации, в условиях постоянно меняющейся **конъюнктуры внешней среды**.

Наряду с формированием системы и структуры организации важную роль в процессе осуществления административно-организационной функции играет обеспечение организации необходимыми ресурсами. Основной целью указанного процесса является обеспечение бесперебойного функционирования предприятия.

В систему ресурсов, необходимых для нормального функционирования любой современной организации, входят следующие основные элементы:

1. **сырье** (не переработанные предметы труда);
2. **материалы** (предметы труда, прошедшие первичную обработку);
3. **полуфабрикаты** (детали, блоки и узлы, приобретаемые на стороне и используемые для производства готовой продукции);
4. **энергетические ресурсы** (топливо, горюче-смазочные материалы, тепловая, электрическая, пневматическая и иные виды энергии);

5. **человеческие ресурсы** (работники основного и вспомогательного производства, руководящий, инженерно-технический и обслуживающий персонал);

6. **финансовые ресурсы** (совокупность денежных средств, обладающих потенциальной возможностью мобилизации и иммобилизации).

7. **информация** (данные о состоянии внутренней и внешней среды организации, поступающие к субъекту управления по каналам связи в процессе коммуникации, а также управленческие команды, идущие от субъекта к объекту управления).⁵⁴

6.2 Понятие организационной структуры

Организационная структура управления (ОСУ) представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов и звеньев управления

ОСУ выражает отношение власти и подчинения, которые юридически закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т. п.).

Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятыми принципами специализации. **Звенья** включают несколько элементов.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень в ОСУ.

Выделяют:

1. **институциональный** (решение корпоративных стратегических задач): директор, совет директоров;

2. **управленческий** (решение стратегических и тактических функциональных задач): руководители функциональных подразделений;

3. **технический** управленческий уровень (решение оперативных и тактических задач): начальники отделов и цехов, мастера и др.

Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на:

1. горизонтальные и вертикальные;
2. линейные и функциональные;
3. формальные и неформальные;
4. прямые и косвенные.

⁵⁴ Лекция по административному менеджменту. Часть 1 - 4.2.3. Административно-организационная функция менеджмента <http://www.mylect.ru/managment/administrmanagment/186-2011-06-06-03-21-57.html>

6.3 Построение организационной структуры, распределение властных полномочий

Построение организационной структуры предполагает:

1. группировку (департаментизацию) всех видов работ по функциям, видам продукции, географическим признакам, по потребителям, этапам производства. т. п.;
2. формирование соответствующих звеньев (отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей);
3. распределение полномочий и ответственности между звеньями;
4. формирование каналов коммуникаций и механизмов координации.

Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач. Задачи вместе с полномочиями могут быть делегированы (переданы) лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность – это обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение.

Власть – это право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.⁵⁵

6.4 Линейные и вспомогательные властные полномочия

Как правило, в организациях наблюдаются существенные различия между линейными и властными вспомогательными полномочиями, определяемые местом менеджера в организационной структуре (линейный или вспомогательный отдел)

Линейные отделы выполняют задачи, непосредственно связанные с основной целью и миссией организации, в производственных организациях к ним относятся отделы по **производству и реализации товаров**.

Вспомогательными считаются те отделы, которые предоставляют свои специфические услуги линейным отделам компании. Вспомогательные отделы обычно консультируют линейные отделы. К вспо-

⁵⁵ Понятие организационной структуры. Виды организационных структур <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0021/>

могательным отделам относятся отделы маркетинга, трудовых отношений, исследований, бухгалтерского учета и человеческих ресурсов.⁵⁶

Властные линейные полномочия означают, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчинённых⁵⁷.

6.5 Ответственность

Ответственность – это необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть **официальная и личная** (чувство ответственности как черта характера).

Социальная ответственность является свойством (чертой) характера личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т.д.

Ответственность личности – это черта характера, приобретаемая в результате воспитания и учета моральных норм общества.

Социальная ответственность менеджера отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах и методах реализации решений.

Социальная ответственность компании явно или неявно отражается в ее уставных документах. Особенно это проявляется в миссии и основных целях компании.

Если основная цель компании направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов, то это высшее проявление социальной ответственности. Если же основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, то это означает минимальную социальную ответственность компании.

6.6 Делегирование. Централизация и децентрализация полномочий

Делегирование полномочий. Главная цель делегирования полномочий – сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передаются

⁵⁶ Проектирование адаптивных организаций Р. Дафт Глава из книги «МВА Менеджмент» ИД "Питер" <http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/adaptive.shtml>

⁵⁷ http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a2ad68b5d53a89521306d37_0.html

лишь полномочия. Всю ответственность продолжает нести главный руководитель.

Методы передачи полномочий. Передача полномочий может осуществляться в устной или письменной форме. Методы могут быть общими или специальными. Вместе с тем полномочия не должны быть не слишком узкими, не слишком широкими.

Искусство передачи полномочий зависит в основном от причин субъективного характера и включает в себя следующее:

1. восприимчивость к новым идеям;
2. готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления;
3. готовность доверять низшему звену управления;
4. стремление осуществлять лишь общий контроль (а не почасовой, ежедневный).

Факторы, влияющие на уровень децентрализации. Среди них можно выделить следующие:

1. величина затрат (что может быть выражено в деньгах, престиже или мерах субъективного свойства);
2. степень унификации;
3. размеры предприятия. На крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно координировать. Там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;
4. философия менеджмента;
5. наличие подходящего руководителя;
6. использование приемов контроля;
7. характер деятельности организации;
8. влияние внешней среды.

6.7 Норма управляемости

Норма управляемости – количество работников, приходящихся на одного руководителя.

Норма управляемости зависит от следующих факторов:

1. вид деятельности организации;
2. расположение объектов управления – из-за географической расположенности филиалов или отделений организации в ряде случаев невозможно добиться оптимальных показателей управляемости;
3. квалификация сотрудников – уровень контроля за деятельностью сотрудников зависит от навыков и мотивации сотрудников;
4. тип организационной структуры (иерархическая, матричная, проектная),

5. уровень стандартизации задач;
6. уровень автоматизации деятельности и др.

Для руководящих должностей в подразделениях могут применяться следующие значения показателей нормы управляемости:

1. при значительном объеме нестандартных работ требующих высокой квалификации сотрудников – 5-7 человек;
2. в подразделениях с устоявшимися стандартизованными процедурами – 10-12 человек;
3. для стандартизованных типовых работ (управление рабочими в цехах и т. п.) – 15-17 человек⁵⁸.

6.8 Преимущества и недостатки централизации и децентрализации полномочий

Преимущества централизованного управления. Здесь следует назвать:

1. лучший контроль за деятельностью предприятия;
2. возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации;
3. устранение возможного дублирования тех или иных мероприятий, усилий;
4. более эффективное использование кадров, оборудования, производственных площадей. Централизация управления может, например, сделать целесообразным приобретение компьютерной техники и другого дорогостоящего, но эффективного оборудования.

Недостатки централизованного управления. К ним относятся следующие:

1. рост бюрократизма, накопление срочных для решения вопросов, увеличение документации, досье;
2. задержки в принятии решений, в особенности на рабочем месте;
3. решения принимаются теми, кто незнаком с реальной ситуацией на производстве⁵⁹.

Необходимость децентрализации обусловлена ограниченностью познавательных способностей людей.

Децентрализация позволяет, во-первых, быстро разрабатывать и принимать самостоятельные инициативные решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей; во-вторых, более определен-

⁵⁸ Норма управляемости <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

⁵⁹ Организационная структура предприятия передача полномочий, централизация и децентрализация http://www.dist-cons.ru/modules/mp/mp1/text1_14.html

но отражать в этих решениях объективную ситуацию; в-третьих, отказаться от детальных инструкций из центра, снизив этим самым его перегрузку второстепенными проблемами, сократив информационные потоки и упростив в целом управление; в-четвертых, ориентировать исполнителей на конкретные результаты, а не на показатели; в-пятых, осуществлять обучение персонала.

В современных децентрализованных организациях высшим руководством принимаются решения о миссии, целях, утверждении долгосрочных планов, распределении ресурсов по подразделениям, оценке их деятельности, совершенствовании системы управления. Оно также осуществляет внешние связи, общий контроль за подразделениями, способствует созданию благоприятного климата, разрешению конфликтов.

В то же время есть организации, которые не поддаются децентрализации, хотя она нужна – отсюда зачастую возникает ложная децентрализация, связанная лишь с формой, но не с сутью процессов.

Поскольку децентрализация не может происходить бесконечно без разрушения самой организации, в какой-то момент она сменяется обратным процессом – централизацией. Этому во многом способствует автоматизация и компьютеризация управленческих процессов. Таким образом, возникают своего рода «маятниковые колебания», придающие системе управления дополнительную гибкость и устойчивость.

6.9 Вертикальные и плоские организационные структуры управления

Чтобы разработать организационную структуру компании, менеджеры должны учесть **три стадии**:

1. формирование **вертикальной** структуры (создание рабочих мест под конкретные функции, выполнение которых необходимо для осуществления запланированной работы);

2. подразделение на **отделы** (группировка рабочих мест по отделам и более крупным структурным единицам);

3. формирование **горизонтальной** структуры (координация всех функций, чтобы компания могла работать как единое целое).

Пренебрежение любой из этих стадий может привести к краху даже хорошо спланированную компанию.

Вертикальная структура связывает деятельность **высших** организационных звеньев со средним и нижним уровнями структуры для достижения общих целей организации. Управляющие высшего звена, определив предназначение и цели организации, формулируют конкретные задачи, необходимые для достижения этих целей.

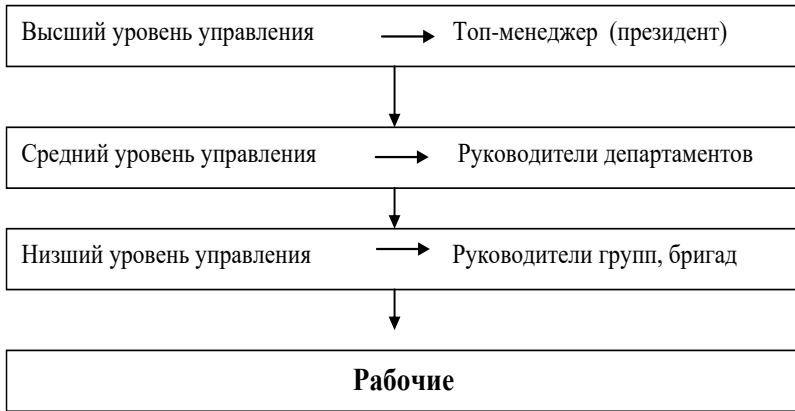


Рис. 6.1. Вертикальное разделение труда

Для выполнения этих задач они нанимают людей, которые могут помочь им в достижении целей.

Цель рассматривается как ориентир для потока связей и власти. Чтобы понять обширные взаимоотношения, существующие в организации, следует точно сформулировать цель на макроуровне.

Линейные структуры превращаются в более плоские за счет сокращения числа уровней управления с одновременным, как правило, укрупнением функций и сокращением подразделений на одном иерархическом уровне⁶⁰.

Плоские организационные структуры управления компанией

Плоские организационные структуры применяют в небольших фирмах при решении сложных задач в условиях значительной неопределенности. В таких структурах сравнительно немного уровней управления, поэтому каждому руководителю подчинено большее количество сотрудников, чем оптимальное число, принятое для иерархических структур (определяемое Р. Фелком).

Большинство современных организационных структур управления строится на базе линейной структуры с некоторыми модификациями.

Оптимальной структуры управления для всех компаний и на все случаи жизни не существует.

⁶⁰ Анализ организационной структуры предприятия <http://gendocs.ru/>

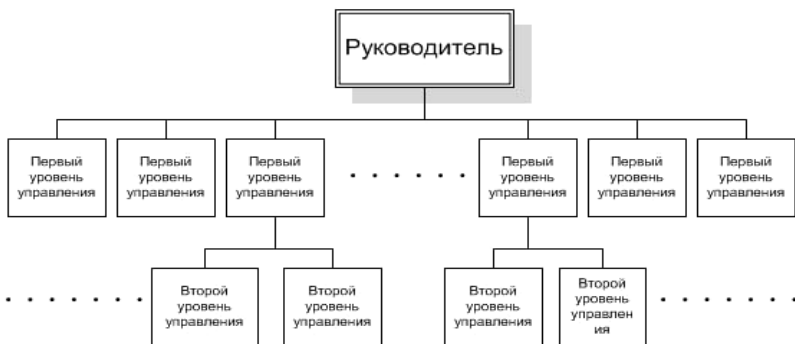


Рис. 6.2. Плоские организационные структуры управления компанией

Оптимальная структура конкретной компании в конкретных рыночных условиях зависит как от специфики компании, так и от специфики рынка, а также от тактических и стратегических целей, которые ставит перед собой компания.

Как многоуровневые (высокие, иерархические, централизованные), так и плоские (децентрализованные) структуры имеют свои достоинства и недостатки:

Достоинства многоуровневой структуры:

1. внимательный контроль за работой подчиненных;
2. использование квалификации руководителей;
3. успешная концентрация сил и средств на решении ключевых проблем.

Недостатки многоуровневой структуры:

1. длинные цепи команд и жесткий контроль замедляют реакцию на изменения;
2. контроль подавляет инициативу и рост квалификации работников;
3. из-за большой численности такие структуры относительно дороги.

Соответственно, плоские структуры лишены основных недостатков высокой иерархии, однако теряют и ее достоинства.

Основная проблема децентрализованных систем заключается в том, что их успешное применение реально возможно только в случае, если собственные цели подразделений действительно не противоречат целям всей организации.

6.10 Специализация труда

Специализация труда (лат. *specialis* – особый) – приобретение человеком специальных знаний и навыков в какой-либо области трудо-

вой деятельности, сосредоточение однородных функций управления в каком-либо подразделении аппарата управления организации.⁶¹

☞ Специализация – это форма общественного разделения труда как между различными отраслями и сферами общественного производства, так и внутри отрасли, и внутри предприятия на различных стадиях производственного процесса

Если в древности были известны только некоторые специальности, прежде всего охотника и земледельца, то сегодняшние перечни специальностей включают многие тысячи весьма различных профессии. Подавляющее большинство из них требуют обучения (иногда многолетнего) специальным навыкам и приемам труда. Необходимость в постоянном обмене плодами специализированного труда определяет сегодня характер взаимоотношений людей в обществе.⁶²

6.11 Традиционные типы организационных структур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная

Линейная организационная структура управления компании. Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему

нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу – своему непосредственному вышестоящему руководителю (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Линейная организационная структура управления

⁶¹ HR-Словарь <http://hrm.by/hr-terminyi-na-bukvu-s/spetsializatsiya-truda.html>

⁶² http://topknowledge.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=64:2010-07-26-11-58-56&catid=8:-1&Itemid=23

Линейная организационная структура обеспечивает минимальные издержки производства и минимальную себестоимость выпускаемой продукции. Область применения – малые предприятия, средние и крупные предприятия, работающие в стабильных внешних условиях.

Функциональная организационная структура управления компании.

Функциональная структура основана на принципе специализации организационных подструктур по функциональным признакам (производство, НИОКР, маркетинг, снабжение и др., т.е. однородных видов деятельности). Каждая специализированная функциональная подструктура подчиняется соответственно лицу Высшего руководства, ответственному за это направление деятельности.

Фактически состоит из нескольких специализированных линейных структур подчиненных первому лицу компании. При этом выполнение указаний функциональных органов (отделов планирования, учета, обслуживания производства и т. д.) в пределах их компетенции обязательно для линейных подразделений.

Область применения – малые и средние предприятия с большим количеством специализированных работ в организации (рис. 6.4.).



Рис. 6.4. Функциональная организационная структура управления. Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Дивизиональная структура непосредственно вытекает из функциональной при делегировании значительного числа полномочий топ

менеджерам, возглавляющим эти функциональные (продуктовые) направления, предоставлении им определенной самостоятельности, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т.п. (рис. 6.5).

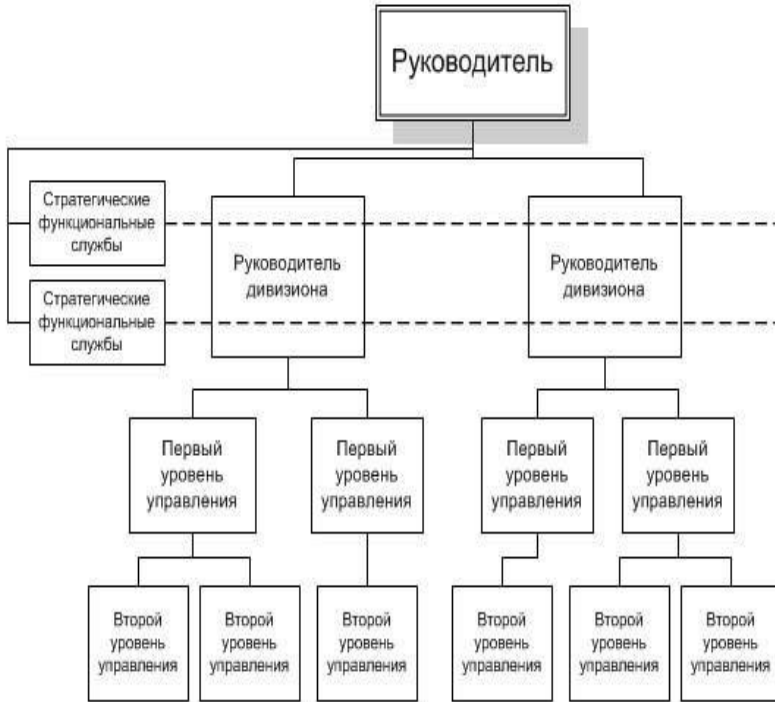


Рис. 6.5. Дивизиональные (дивизионные) структуры управления.

Пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи.

Структура обеспечивает минимальные издержки производства и минимальную себестоимость выпускаемой продукции. Область применения – средние и крупные предприятия.

Матричная (программно-целевая) форма управления. Структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы; и руководителю проекта. Для матричной структуры управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы (рис. 6.6.).



Рис. 6.6. Матричная (программно-целевая) форма управления.

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

6.12 Современные типы организационных структур: командный и сетевой подходы к организационной структуре

Наиболее молодой тип организационных структур – адаптивная организационная структура, гибкая структура, способная изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями внешней среды. Также эти гибкие структуры еще называются в учебной и научной литературе органическими структурами.

Адаптивные структуры в свою очередь подразделяются на проектную организационную (временную) структуру, создаваемую для решения конкретной задачи, и матричную – функционально-временно-целевую структуру. Смысл проектной структуры состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы утвержденной сметы. Когда проект завершен, команда распускается (рис. 6.7.).



Рис. 6.7. Проектная форма управления

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Основной же недостаток матричной структуры – ее сложность. Очень много вопросов возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Органическая и механистическая структуры представляют собой лишь две крайние точки в континууме таких форм. Реальные же структуры функционирующих на рыночном пространстве организаций лежат между ними, обладая признаками как механистических, так и органических структур, причем в разных соотношениях.

В крупных организациях у одних подразделений может быть механистическая структура, у других – органическая.

К современным типам организационных структур относятся: горизонтальные, многомерные, сетевые, оболочечные, виртуальные, фрактальные структуры. По особенностям построения можно выделить также кольцевую структуру, «колесо», звездную, многосвязанную, сотовую, смешанную структуры.⁶³

6.13 Достоинства и недостатки организационных структур различных типов

Типы организационных структур организаций:

1. Функциональная (деление по функциям).
2. Дивизиональная (организация делится на дивизионы по типу выпускаемой продукции, по регионам и т.д.).

⁶³ Доскова Л.С. Управление персоналом <http://www.be5.biz/ekonomika/u002/13.htm>

3. Структуры, ориентированные на покупателей (универмаг, центры обслуживания).

4. Адаптивная и органическая (структура, быстро приспосабливающаяся к меняющимся условиям потребности на рынке).

5. Механическая (каждый субъект решает свою задачу, не думая о взаимосвязи с другими субъектами).

6. Проектная организация – это временная структура для решения конкретной задачи, реализации какого-либо проекта.

7. Матричная организация – это организация, которая обеспечивает однотипное управление и последовательности работ для разных проектов.

8. Организация конгломератного типа – это структура смешанного типа, возникающая в зависимости от ситуации (прим.: консорциум, ассоциация, союз, и т.д.).

9. Централизованная организация – это многоуровневая иерархическая структура, управляемая из центра посредством скалярной цепи команд, оставляющая за собой большую часть полномочий.

10. Децентрализованная организация – это организация с автономными подразделениями, независимыми и хозяйствующими, как правило, самостоятельно и питающееся частью ресурсов из центра; взаимодействие и распределение прибыли с центром регулируется с помощью договоров и контрактов. Основные полномочия – у автономии.

Бюрократия – это четко отлаженная форма разделения труда с иерархией власти и цепями команд в организации с зафиксированными нормами поведения и профессиональным подбором кадров.

1. Бюрократические структуры. Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на достижение единой цели. Эти структуры позволяют **мобилизовать** человеческую энергию и **кооперировать** труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития.

Бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Еще один недостаток структур бюрократического типа – невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы.⁶⁴

⁶⁴ Библиотека научной и студенческой информации
<http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=24701>

2. Сетевые организационные структуры. Переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами.

Преимущества сетевых организационных структур:

1. адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;
2. концентрация деятельности компании на приоритетных областях;
3. специализации, на уникальных процессах и др.

В качестве специфических слабых мест сетевой компании и сетевой структуры управления можно назвать:

1. при формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, наоборот, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля;

2. сетевая концепция нарушает организационные принципы сегментирования и модулирования, которые присущи автаркическому (хозяйственно обособленным, замкнутым, самообеспечивающимся) организационным единицам, таким, как венчурные предприятия, «фабрика в фабрике», «предприятие в предприятии» и т.п.;

3. каждый участник сети вносит лишь небольшой вклад в функционирование всей сетевой модели, поэтому создание организационных сетей ведет к усилению их взаимозависимости.

Для сетевых структур типична зависимость как от рынка, так и от ресурсов. Члены сетевой компании вынуждены отказаться и от мотивационной роли «образа врага» в конкурентной борьбе, так как сегодняшний противник завтра может оказаться партнером по сети.

6.14 Взаимосвязь функции организации с другими функциями менеджмента

В организационно-техническом плане управление организацией подразделяется на функции по **двум основным признакам**:

1. по содержанию процесса управления;
2. по принадлежности к видам производственно-хозяйственной деятельности.

Деление на функции по содержанию процесса является основополагающим. Носителем общих (основных) функций служит вся управляющая система. Ею определяется круг задач, которые призвано решать управление как часть совокупного общественного труда, затрачиваемо-

го на планирование, организацию, регулирование, координацию, активизацию, контроль и исследование.

При классификации функций по принадлежности к сферам производственно-хозяйственной деятельности организации их группируют применительно к объектам, этапам или видам деятельности, осуществление которых составляет задачу управления. Обусловлено это тем, что функционирование каждой сферы производственно-хозяйственной деятельности требует осуществления всех общих функций управления – планирования, организации, регулирования, координирования, активизации, контроля и исследования,

Носителями конкретных функций, таким образом, являются части управленческой системы: сферы, стадии, этапы производственно-хозяйственной деятельности организации.

Функции звеньев структуры управления, выделенные относительно конкретных объектов, в совокупности представляют взаимодействие конкретных и основных функций управления. Процесс взаимодействия всех функций управления представлен на рис. 6.8.



Рис. 6.8. Схема взаимосвязи функций управления

Хотя со временем техника управления и усовершенствовалась, основополагающие функции остались сравнительно неизменными. Конкретные же функции видоизменяются вместе с углубляющимися процессами разделения труда, под воздействием научно-технического

прогресса и внешней среды. Одни исчезают, другие возникают вновь, третьи теряют свое значение, четвертые усиливаются.

Совокупность функций служит основой для формирования организационных структур управления. При этом в зависимости от объема работы, обусловленной типом и сложностью изготавливаемой продукции, специализацией и масштабами предприятия, стоимостью основных производственных фондов, числом потребителей и поставщиков, одну функцию управления могут выполнять несколько служб или, наоборот, одно подразделение объединяет несколько функций управления.

Таким образом, функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанными, так и неразрывно связанными между собой, более того, они как бы проникают друг в друга. Например, планирование, являясь лишь одной из общих функций, вместе с тем охватывает всю систему управления.⁶⁵

Контрольные вопросы

1. Система ресурсов;
2. Организационные структуры управления;
3. Делегирование полномочий.

⁶⁵ Общие функции управления http://library.tuit.uz/skanir_knigi/book/mejdunarod_management/menegment2.htm

ГЛАВА VII МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

7.1 Понятие мотивации. Мотивация внутренняя и внешняя

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

Люди составляют основу организации, ее основное богатство. У каждого человека различные способности, различные потребности, различные мотивы, побуждающие к деятельности.

Мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся как вне, так и внутри человека и заставляют его осознанно или не осознанно совершать определенные поступки.

Мотивация – это ключ к успеху.

Одна из важнейших задач менеджера – мотивация сотрудников. Различные теории мотивации подразделяются на три большие группы:

1. первоначальные;
2. содержательные;
3. процессуальные.

Среди **первоначальных теорий мотивации** наиболее известной и широко применяемой до сих пор, является политика «кнута и пряника». У политики «кнута и пряника» простые мотивы и стимулы, чтобы достигнуть той или иной цели.

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

Наиболее известными теориями мотивации являются:

1. теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу;
2. теория ERG, разработанная Альдерфером;
3. теория приобретенных потребностей Мак Клееланда;
4. теория двух факторов (двухфакторная модель) Герцберга.

7.2 Взгляды современного менеджмента на роль человека в деятельности организации. Теория «Х» и теория «У» Д. Мак-Грегора

Теория Х. В этой теории управление предполагает, что работники изначально ленивы и будут по возможности избегать работы. Из-за этого работники должны быть под пристальным наблюдением, для чего разрабатываются комплексные системы контроля. Необходима иерар-

хическая структура с пониженной нормой управляемости на каждом уровне. Согласно этой теории, работники проявляют мало амбиции без привлекательной программы поощрения и избегают ответственности, если это возможно.

Менеджер по теории X, как правило, считает, что все должно заканчиваться возложением ответственности на кого-нибудь. Он считает, что все предполагаемые работники ищут выгоды для себя. Как правило, такие руководители полагают, что единственная цель заинтересованности сотрудников в работе – это деньги. В большинстве случаев они обвиняют в первую очередь человека, не ставя вопрос о том, что, может быть, винить надо систему, стратегию или отсутствие подготовки.

Более того, руководители Теории X не могут доверять ни одному сотруднику, и это постоянно всеми средствами показывается вспомогательному персоналу. Менеджера Теории X можно назвать препятствием производительности и моральному духу сотрудников.

Многие руководители (в 60-е годы), как правило, поддерживали теорию X в том ее аспекте, что они довольно пессимистически оценивали своих работников. Менеджер теории X считает, что его сотрудники не хотят по-настоящему работать, что они скорее будут избегать обязанностей и что работа менеджера заключается в структурировании деятельности и побуждении сотрудников. Результатом такого мышления стало то, что руководители теории X естественным образом принимают более авторитарный стиль, основанный на угрозе наказания.

Один из серьезных недостатков этого стиля управления – то, что он имеет гораздо больше шансов вызвать отрицательный эффект масштаба в больших предприятиях. Теория Y позволяет расширять бизнес при одновременном увеличении прибыли, поскольку заводские рабочие имеют свои собственные обязанности.

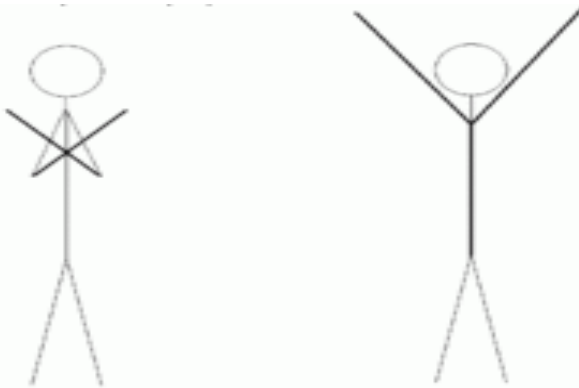


Рис. 7.1. Теория X и теория Y Мак-Грегора

Менеджер теории Y (на рис. 6.1. справа) считает, что при благоприятных условиях большинство людей хотят работать хорошо и что у рабочей силы есть резерв неиспользуемых творческих способностей. Они верят, что удовлетворение от хорошего выполнения своей работы само по себе является мощным стимулом. Менеджер теории Y постарается устранить препятствия, мешающие работникам полностью реализовать себя.

Многие люди понимают теорию Y как позитивный набор предположений относительно работников. Внимательное прочтение «Человеческой стороны предприятия» показывает, что Мак-Грегор просто приводит доводы в пользу того, что руководители должны быть открыты для более позитивного взгляда и возможностей, которые они создают.

7.3 Традиционный подход к анализу мотивации

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

Первая стадия – возникновение потребностей. Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей. Под потребностями понимается его внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

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

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Продолав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление моти-

вации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Эволюция взглядов на мотивацию труда. Существует ряд определенных теорий мотивации. Все они могут быть разделены на две группы: содержательные и процессуальные теории.

Содержательные теории в первую очередь стараются определить потребности, которые побуждают людей к действиям.

Существует четыре основные **содержательные теории мотивации:**

1. иерархия потребностей Абрахама Маслоу;
2. двухфакторная теория Фредерика Герцберга;
3. теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда;
4. теория Альдерфера.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

Существует три основных **процессуальных теорий мотивации:**

1. теория ожидания Виктора Врума;
2. расширенная модель ожидания Лаймана Портера и Эдварда Лоулера;
3. теория справедливости Дж. Стэйси Эламса.

Впоследствии, будучи примененными на практике большинство из перечисленных теорий подверглись критике и именно поэтому ученые и управленцы искали и разрабатывали новые теории и формы мотивацию

7.4 Подход с позиций человеческих отношений

В дополнение к предположениям в рамках теории У, сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что:

1. Если не принять вовремя меры, то власть исполнителя может увеличиться до такой степени, что подорвет влияние руководителя и создаст в организации дополнительные проблемы.
2. Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности.

У демократичного стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Поскольку теплые, человеческие взаимоотношения и свобода действий приятнее, чем сухие инженерные расчеты и жесткое структурирование заданий, стиль руководства, ориентированный на человека, всегда будет привлекателен для многих.

Некоторые ученые считают, что к высокой производительности ведет не высокая степень удовлетворенности, а высокий уровень индивидуальной выработки, особенно, если он вознаграждается.

Стиль поведения руководителя влияет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении следующих двух условий:

1. Стиль поведения приводит к повышению производительности.
2. Более высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности.

В исследованиях ученых поддерживается точка зрения, согласно которой высокий уровень выработки скорее является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

Ни один стиль руководства не может считаться лучше других. В руководстве, как и в выполнении управленческих функций, эффективный руководитель анализирует ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действий.⁶⁶

7.5 Подход с позиций человеческих ресурсов

Современный подход. В ряде теорий мотивации предполагается, что на мотивацию людей влияют имеющиеся у них потребности, и сотрудники будут мотивированы, если организация, в которой они работают, предоставит им различные вознаграждения или стимулы, позволяющие удовлетворить эти потребности.

Однако нет никаких гарантий, что, получив вознаграждение, сотрудник будет прилагать больше усилий в работе или что наращивание усилий приведет к повышению производительности и качества выполнения работы.

В теории ожидания особое внимание обращается на связь между прилагаемыми работниками усилиями и их вознаграждением. Теория ожидания утверждает, что мотивацией сотрудника служит не сам факт получения вознаграждения, а связь между прилагаемыми к выполнению работы усилиями и вознаграждением.

Некоторые типы вознаграждения сотрудник получает независимо от прилагаемых усилий, и маловероятно, чтобы они могли служить эффективными факторами мотивации. Например, во многих обществен-

⁶⁶ Основы менеджмента <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43-2/60.htm>

ных и добровольных организациях зарплата традиционно зависит от того, какую работу выполняет сотрудник, а не от того, насколько хорошо он ее выполняет.

Другие разновидности вознаграждений **напрямую** зависят от прилагаемых сотрудником усилий, и такое вознаграждение может мотивировать работников. Есть вознаграждения, получение которых связано с прилагаемыми усилиями «вероятностным» образом. Чтобы такое вознаграждение могло повлиять на решение сотрудника приложить усилия, **он должен верить**, что в этом случае вероятность получить вознаграждение повышается. Связь между усилиями и вознаграждением имеет **вероятностный характер**.

В цепочку «**усилия – вознаграждение**» следует включить еще один элемент – «**Выполнение работы**». Необходимо учесть, что обычно вознаграждение выплачивается за достигнутые результаты (выполнение работы), а не за сам факт приложения усилий.

Добавим еще один результат – наказание. Это звено показывает, что недостаточные усилия или плохое выполнение работы могут повлечь за собой наказание вместо вознаграждения. Приложенные усилия могут привести и к получению нескольких **вознаграждений или наказаний**.

Если руководитель хочет повысить мотивацию сотрудников, в соответствии с теорией ожидания ему следует учитывать три группы факторов:

1. связь между усилиями и показателями выполнения работы;
2. связь между показателями выполнения работы и вознаграждением/наказанием;
3. типы имеющихся вознаграждений/наказаний.

Современный подход к проблеме, выделяет следующие виды мотивации.

Материальная – назначение, повышение оклада, доплаты и надбавки, переменная часть заработка – премии, комиссионные и прочие.

Нематериальная – вознаграждения за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое в не денежной форме (путевки подарочные сертификаты, продукция компании).

Моральная – вознаграждение, не имеющее денежного вознаграждения: признание статуса и заслуг (встреча с руководством, грамоты, дипломы), предоставления отдельным работникам отдельных условия работы (гибкий или свободный рабочий график, самоконтроль качества) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами компании.

Организационная – создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании.

Существует еще ряд других видов мотиваций, встречающихся в мотивационных теориях, например такие как: мотивация достижения, мотивация избегания, мотивация успеха, мотивация на власть, мотивация на признание, социальная мотивация.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен, существует довольно значительное количество различных теорий, объясняющих заинтересованность сотрудников в своей работе разными потребностями индивидуума и его существования⁶⁷.

7.6 Содержательные теории мотивации

Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

Наиболее известными теориями мотивации являются:

1. теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;
2. теория ERG, разработанная Альдерфером;
3. теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа;
4. теория двух факторов Герцберга.

Теория потребностей А. Маслоу, где существует пять групп (ступеней) потребностей. При этом первостепенного удовлетворения требуют те, которые находятся ближе к основанию иерархической «пирамиды».



Рис. 7.2. Иерархия потребностей (пирамида Маслоу)

⁶⁷ Вакуленко Н.В. ОНУ им. И. Мечникова Мотивационные подходы в системах оплаты тру- да <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2010/00636.htm>

Ступень 1 – **физиологические потребности** – это низшие, управляемые органами тела потребности, как дыхание, пищевая, сексуальная, потребности в самозащите.

Ступень 2 – **потребность в надежности (защищенности)** – стремление к материальной надежности, здоровью, обеспечению по старости и т.п.

Ступень 3 – **социальные потребности** (потребность в общении).

Ступень 4 – **потребность в уважении, осознании собственного достоинства** – здесь идет речь об уважении, престиже, социальном успехе. Вряд ли эти потребности удовлетворяются отдельным лицом, для этого требуются группы.

Ступень 5 – **потребность в развитии личности**, в осуществлении самого себя, в самореализации, самоактуализации, в осмыслении своего назначения в мире.



Рис. 7.3. Модель мотивации поведения через потребности

Иерархия потребностей Маслоу объясняет, почему у людей возникают разные потребности и почему отдельная личность в разное время может иметь мотивации разных потребностей.

7.7 Иерархия потребностей А. Маслоу: достоинства и недостатки

Маслоу выявил следующие принципы мотивации человека:

1. мотивы имеют иерархическую структуру;
2. чем выше уровень мотива, тем менее жизненно необходимыми являются соответствующие потребности, тем дольше можно задержать их реализацию;
3. пока не удовлетворены низшие потребности, высшие остаются сравнительно неинтересными. С момента выполнения низшие потребности перестают быть потребностями, т.е. они теряют мотивирующую силу;

4. с повышением потребностей повышается готовность к большей активности.

Таким образом, возможность к удовлетворению высших потребностей является большим стимулом активности, чем удовлетворение низших.

Если человек стремится понять смысл своей жизни, максимально полно реализовать себя, свои способности, он постепенно переходит на высшую ступень личностного саморазвития.⁶⁸

7.8 Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Теория (ERG) существования, связи и роста Альдерфера в отличие от пирамиды Маслоу опирается лишь на три группы потребностей: **существования, связи и роста**. По Альдерферу, группы потребностей также располагаются иерархически. Однако они восходят от более конкретных потребностей к менее конкретным, способны переключаться на более конкретные потребности на нижнем уровне;

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда связана с потребностями достижения, соучастия и властвования, что способно оказывать большое влияние на поведение человека.

Теория двух факторов Герцберга представляет собой новую модель мотивации, разработанную им во второй половине 50-х годов. Факторы условий труда представляют собой связь с окружающей средой, где ведется работа, мотивирующие же факторы связаны с самим характером и сущностью выполняемой работы. Концепция мотивации Фредерика Герцберга основывается на мотивах труда, которые связаны с удовлетворенностью или неудовлетворенностью работой. Факторы, влияющие на устранение неудовлетворенности, Герцберг назвал гигиеническими

1. (заработная плата, вознаграждение, состояние внутренней среды);
2. факторы, влияющие на удовлетворенность – мотиваторами, связанными с работой (творческий рост, успех, продвижение по службе).

Реализация мотивационных факторов способствует повышению результативности труда, предпринимательской деятельности и удовлетворению потребностей работников.

⁶⁸ Иерархия потребностей А. Маслоу <http://studentu-vuza.ru/psihologiya/lektcii/ierarhiya-potrebnostey-a.-maslou.html>

7.9 Процессуальные теории мотивации: Теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум) как примеры процессуального подхода к анализу мотивации

Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но указывают, что поведение людей определяется не только ими. Многое зависит от того, каковы, например, восприятия и ожидания, связанные с определенной ситуацией, и возможные последствия выбранного типа поведения. Основными процессуальными теориями мотивации являются: **теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера-Лоулера.**

Ожидания, согласно теории ожиданий Виктора Врума, можно расценивать как оценку вероятности события. При анализе мотивации рассматривается взаимосвязь трех элементов:

1. затраты – результаты;
2. результаты – вознаграждение;
3. валентность.



Рис. 7.4. Модель теории ожидания

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно оценивают полученное вознаграждение, соотнося его с затраченными усилиями и вознаграждением других людей.

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости.

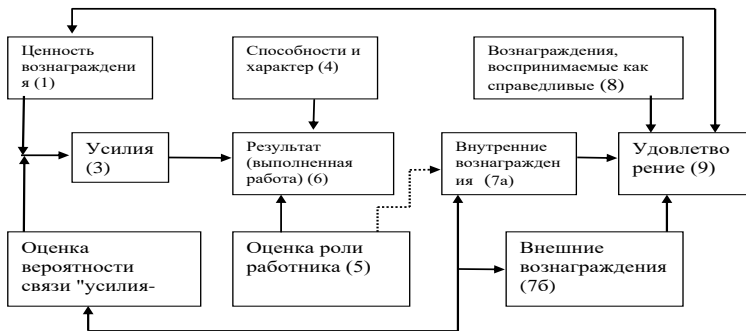


Рис. 7.5. Модель Портера-Лоулера

Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

7.10 Современные подходы к трудовой мотивации

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии.

☞ Трудовая мотивация – процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди – чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: **потребности, интересы, мотивы и стимулы.**

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют **первичные и вторичные потребности.**

Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное.

Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребностью в привязанности, уважении, успехе.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному

коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение – это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации. Для конечного успеха большое значение имеет совпадение⁶⁹.

7.11 Мотивационная теория подкрепления

Выделяют **четыре основных типа подкрепления**: позитивное подкрепление, отказ от нравочуждений, наказание, угасание.

Каждый тип подкрепления является реакцией менеджмента на поведение работника, которое представляется желательным либо не должно повториться.

Позитивное подкрепление. Представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудников (похвала за своевременное прибытие на рабочее место, за перевыполнение рабочего задания). Такого рода «приятные неожиданности» стимулируют индивидов к повторению подобных действий.

Отказ от нравочуждений. Означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Иногда данный метод называют негативным подкреплением. В стремлении избежать неприятных ситуаций работники вынуждены поступать «правильно» с точки зрения менеджмента и постепенно привыкают к желательным для организации образцам поведения (высокие показатели выполнения рабочих заданий не дают повода для выговоров со стороны начальника).

Наказание. Является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. Менеджер ожидает, что негативный результат послужит наказанием и вероятность того, что подобное поведение повторится в будущем или уменьшится.

Угасание. Предполагает полный отказ менеджмента от применения положительного вознаграждения. Если постоянно опаздывающий

⁶⁹ современные методы мотивации труда
<http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=125074>

на работу сотрудник будет лишен поощрения (премия или продвижение по службе), он вскоре поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желанных результатов.



Рис. 7.6. Изменение поведения посредством подкрепления

В большинстве исследований на тему подкрепления желаемого поведения отмечается, что скорость обучения работников во многом определяется графиком (т.е. частотой и интервалами) подкрепления ⁷⁰.

7.12 Сложность построения комплексной теории мотивации

Для понимания механизмов мотивации в некоторых трудах по управлению приводится ряд моделей мотивации. Как лучшую среди них можно назвать комплексную модель Портера-Лоулера. Она увязывает основные факторы теорий ожидания и справедливости с видами вознаграждения, которые приводят к удовлетворению потребностей.

Первая особенность состоит в том, что любой вид деятельности рассматривается как процесс, протекающий во времени. Его целесообразно представить в виде отдельных временных интервалов, используемых для выполнения определенных работ. В процессе выделяются от-

⁷⁰ Теория подкрепления мотивов <http://www.coolreferat.com/>

дельные стадии: уяснение цели, мотивация деятельности, выполнение работы, получение вознаграждения. Каждая выполняемая работа проходит все стадии в течение одного интервала.

Результаты прохождения каждой стадии характеризуются определенными показателями. Цель деятельности рассматривается как средство и возможность удовлетворения первичных и вторичных потребностей. На этой основе определяются усилия, необходимые для выполнения работы.

В результате сочетания прилагаемых усилий, способностей исполнителя и выполняемой им в процессе труда роли достигаются определенные результаты, за которые выдаются внутреннее и внешнее вознаграждение.

Субъективно оценивая затраты усилий и соответствующие результаты, исполнитель ожидает получить вознаграждение, которое способно удовлетворить его потребности.

Вторая особенность модели заключается в том, что блок мотивации деятельности рассматривается как некоторый регулятор усилий деятельности. Их величины зависят не только от необходимых потребностей и интересов, но и от степени удовлетворенности работой за прошедшие интервалы времени. Эта особенность представлена двумя видами обратных связей, которые установлены в соответствии с процессуальными теориями мотивации. Удовлетворенность работой зависит от двух основных факторов:

1. степени ожидания вознаграждения;
2. степени справедливости вознаграждения.

Степень ожидания вознаграждения определяется как отношение полученного вознаграждения к ожидаемому вознаграждению за один и тот же интервал.

Степень справедливости вознаграждения определяется как отношение полученного вознаграждения к вознаграждению, полученному коллегами за аналогичные работы.

Комплексная модель мотивации основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия справедливости вознаграждения.

Модель включает основные понятия процесса мотивации и показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, роль в процессе труда, результаты, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы. Она демонстрирует необходимость учета всех особенностей мотивации, которые ведут к удовлетворению работника.

Анализ приведенной модели позволяет сделать вывод о том, что вознаграждение и удовлетворенность работника – дело сложное и мно-

гоплановое. При вознаграждении работника за труд нужно учитывать не только достигнутые им результаты, но и его потребности, и ожидание получения справедливого вознаграждения.

Какая-либо неудовлетворенность в процессе работы должна стать объектом пристального внимания руководителя и быть подвергнута тщательному изучению. Ибо неудовлетворенный работник – это "узкое место" в системе фирмы.

Комплексная модель показывает, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению ее результативности. Один из наиболее важных выводов из комплексной модели со- стоит в том, что результативный труд через вознаграждение порождает удовлетворенность. Именно результативный труд является причиной удовлетворения, а не его следствием.

Основным недостатком комплексной модели мотивации является невозможность понять психологические факторы мотивации и на основе этого более правильно подобрать работнику вознаграждение ⁷¹.

7.13 Удовлетворенность работой и мотивация

Можно выделить следующие элементы или показатели удовлетворенности работой:

1. содержание и характер работы (ее интенсивность, значимость, результаты);
2. условия работы;
3. оплата труда, материальное вознаграждение;
4. степень престижности работы;
5. руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);
6. карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации и т. п.;
7. окружение, психологический климат в коллективе.

Удовлетворенность содержанием и характером работы занимает центральное место. Интерес к процессу деятельности может быть важным мотивирующим фактором. Совокупность особенностей деятельности, побуждающих человека к ее выполнению, в психологии называют процессуально-содержательной (интринсивной) мотивацией. «Интринсивный мотив – это всегда состояние радости, удовольствия от своего дела». О высокой процессуально-содержательной мотивации можно говорить в тех случаях, когда человек достигает высоких резуль-

⁷¹ Комплексная модель мотивации <http://www.hrm100.ru/kompleksnaya-model-motivacii/>

татов не потому, что ему обещано большое вознаграждение или осуществляется жесткий контроль его работы, а из-за того, что ему доставляет удовольствие сам процесс деятельности.

Изучая людей, которые получают удовольствие от своей работы, ученые выделили следующие показатели процессуально-содержательной мотивации:

1. ощущение полной включенности в деятельность;
2. полная концентрация внимания, мыслей и чувств на деле;
3. ощущение того, что четко знаешь, как следует действовать в тот или иной момент, четкое осознание целей;
4. отсутствие боязни возможных ошибок и неудач;
5. потеря обычного чувства осознания себя и своего окружения, как будто «растворение» в своем деле.

Ориентируясь на эти показатели, руководители, менеджеры могут корректировать как свои управленческие действия, так и процесс деятельности работников.

Американские ученые-бихевиористы выделяют три «психических состояния», испытываемые работником, которые определяют его удовлетворенность работой и профессиональную мотивацию: ощущение значимости (работник должен чувствовать, что его деятельность является стоящей и важной в принятой им системе ценностей); ощущение ответственности (он должен быть уверен, что несет личную ответственность за результат своих действий); знание результата (он должен иметь возможность оценить результаты своей работы)⁷².

7.14 Взаимосвязь функции мотивации с другими функциями менеджмента

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом

побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей – интересы людей мотивы деятельности – действия людей

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры.

⁷² Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала <http://www.hr-portal.ru/article/udovletvorennost-rabotoi-i-professionalnaya-motivatsiya-personala>

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. В качестве примера можно указать особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов – ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы.

Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных (самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление). Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению. Для удовлетворения высших потребностей предварительно должны быть удовлетворены первичные потребности, и необходима высокая производственная и управленческая культура.⁷³

Контрольные вопросы

1. Теории содержания мотивации;
2. Стадии мотивации;
3. Теория (ERG) существования, связи и роста Альдерфера;
4. Процессуальные теории;
5. Комплексную модель Портера-Лоулера;
6. Процессуально-содержательная (интринсивная) мотивация.

⁷³ Функции управления и их взаимосвязь в процессе управления
<http://bibliofond.ru/view.aspx?id=136409>

ГЛАВА VIII КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

8.1 Объект организационного контроля

Контроль можно также классифицировать:

1. по принадлежности к предприятию субъекта контроля (внутренний, внешний);
2. по основанию для обязанности (добровольный, по уставу, договорной, по закону);
3. по объекту контроля (за объектом, за решениями, за результатами);
4. по регулярности (регулярный, нерегулярный, специальный).

Человека окружает его контроля. Сюда относятся техника, технологические системы и процессы, флора, фауна, законы, решения, наказания избирателей, люди, организации, вооружение и т. п. В системе управления производством объектами контроля являются народное хозяйство, отдельные его отрасли, регионы, министерства, объединения и предприятия. Внутри них объектом контроля могут быть происходящие в них процессы или отдельные элементы, которые также относятся к контролируемым объектам.

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

Принципиальным моментом для понимания сущности контроля является совпадение объектов управления и контроля. Надо различать направленность управленческой и контрольной деятельности на один и тот же объект управления. Соотношение между управлением и контролем – это соотношение между целым и частью: управленческая деятельность направлена на достижение объектом управления поставленной цели, а контрольная – на обеспечение такого состояния и поведения этого же объекта управления, которое позволяет достичь поставленной цели. При этом предметом управления является получение запланированного результата объектом управления, а предметом контроля – состояние и поведение объекта управления и контроля.

Объекты и субъекты определяются по их отношению к управленческим воздействиям.

Объект – приемник и исполнитель управленческого воздействия.

Объекты выполняют процедуры:

1. Подготовка решения;
2. Согласование решения;
3. Информационная работа;
4. Сдача работ заказчику.

Понятия «субъект» и «объект» являются относительными и зависят от места в иерархической структуре.

К объектам организационной деятельности на уровне страны относятся: президент, депутаты различных уровней, председатель правительства, министры. Их организационная деятельность регламентируется конституцией⁷⁴.

8.2 Этапы традиционного процесса контроля

Процесс контроля содержит в себе три последовательных этапа. Первый этап обычно тесно увязан с планированием и начинается с установления необходимых параметров (стандартов), которые должны быть достигнуты.

Следующий этап должен обеспечивать изменение всех необходимых параметров. Если в результате производственной деятельности не удастся достигнуть стандарта, то третий этап применяется для выполнения необходимой корректировки действий. Все три этапа необходимо выполнять в определенной последовательности для того, чтобы можно было эффективнее достичь намеченных показателей.⁷⁵

8.3 Фокус организационного контроля: упреждающий контроль, сопутствующий контроль, контроль с обратной связью

Независимо от принятой философии управления, контроль как функция сводится к трем видам. К ним относятся упреждающий, сопутствующий и контроль с обратной связью, каждый из них сосредоточен на своем объекте контроля, а вместе они регулируют выполнение рабочих задач, начиная со стадии планирования и заканчивая получением результатов. Объектом контроля упреждающего являются входящие ресурсы и делается акцент на предупреждении возможных проблем.

Упреждающий контроль – предварительный контроль перед началом работ, когда стараются выявить возможные помехи и разработать по ним упреждающие действия. При таком контроле задача руководителя – наладить тесные взаимодействия с подчиненными, при этом задействовать такие факторы как совесть, ответственность, мотивация.

⁷⁴ Теория организации <http://works.tarefer.ru/55/100741/index.html>

⁷⁵ Этапы контроля <http://www.uzee.ru/content/view/15/31/>

Сопутствующий контроль сосредоточен на текущих процессах деятельности и посвящен разрешению проблем возникающих.

Контроль с обратной связью направлен на решение проблем после их возникновения и применяется при анализе результатов, которые были достигнуты в процессе выполнения рабочих задач. Цель контроля с обратной связью – выявление причин несоответствия полученных результатов плану и осуществление корректирующих действий⁷⁶.

8.4 Самоконтроль и контроль на уровне организации

В теории и практике управления экономическими системами выделяют три типа контроля:

1. социальный контроль, осуществляемый членами социального окружения сотрудников и менеджеров;
2. самоконтроль, осуществляемый самими исполнителями определенных организационных функций, как на высших, так и на всех остальных уровнях организации;
3. административный контроль, процедуры которого разрабатываются и внедряются руководителями и владельцами организации (или по их заказу третьими сторонами) для того, чтобы определять действия людей и экономических институтов внутри самой организации.

Самоконтроль – это оценка внутренних ощущений с результатами выполняемых или выполненных действий, она может относиться к человеку, коллективу или организации. Внутренние ощущения при самоконтроле обычно базируются на моральных ценностях, принятых нормах или традициях, собственных представлениях. Самоконтроль позволяет человеку, коллективу или организации неформально оценить свою деятельность, выявить свои возможности для улучшения деятельности, убедиться в соответствии или несоответствии работы своим силам и знаниям.

Самоконтроль дает внутреннюю уверенность в правильности или неправильности результатов официального контроля⁷⁷.

8.5 Анализ результатов контроля

Для контроля за выполнением плана применяется пять видов анализа:

⁷⁶ Современные методы управления: акцент на мотивации (контроль) <http://livehh.ru/lyubimovvv/entry/n4>

⁷⁷ Виды, основные элементы и схемы отношений самоорганизации <http://www.standard-company.ru/standard-company44.shtml>

1. сбыта;
2. доли рынка;
3. соотношения маркетинговые затраты/объем продаж;
4. финансовый;
5. оценочный.

Анализ сбыта. Анализ сбыта заключается в изменении фактического объема продаж и сравнении его с запланированным. Для этого применяются различные методы.

Анализ отклонений сбыта показывает, как влияют различные факторы на различие между реальным и запланированным сбытом. В процессе анализа распродаж рассматриваются различные товары, территории и т.д. – все то, что не смогло обеспечить нужный результат.

Анализ доли рынка. Сбыт в компании ничего не говорит о том, насколько успешно она действует по сравнению с конкурентами. Для этого необходимо проследить за состоянием доли рынка, которую имеет фирма. Если она растет, то компания опережает конкурентов; если же снижается, то по сравнению с конкурентами компания работает хуже.

Необходимо четко определять причины изменения доли рынка. Это могут быть отдельные товары, группы покупателей, регионы и прочее. Анализ изменений доли рынка полезно проводить с четырех позиций:

Общая доля рынка = П х Л х Р х Ц

где:

П – это процент всех потребителей, которые совершают покупки в вашей компании;

Л – это процент покупок, которые покупатели совершают в вашей компании, от общего числа покупок во всех компаниях (т.е. доля лояльных потребителей);

Р – средний размер покупки в вашей компании, выраженный в процентах от средней покупки в средней компании;

Ц – это средняя цена по вашей компании в процентах от средней цены по всем компаниям.

Анализ соотношения затраты/объем продаж. Анализ ежегодных планов требует, чтобы руководство следило за расходами для обеспечения выполнения поставленных целей. Основным показателем, за которым нужно следить, – это соотношение маркетинговых затрат и объема продаж. В одной компании это соотношение составляло 30% и складывалось из пяти отдельных показателей: расходы торгового персонала (15%), затраты на рекламу (5%), затраты на стимулирование сбыта (6%), расходы на маркетинговые исследования (1%) и административные расходы (3%). Все эти показатели маркетинговой деятельности должны контролироваться.

Финансовый анализ. Соотношение затрат и объемов продаж следует рассматривать с точки зрения общего финансового состояния, чтобы определить, как и где компания делает свои деньги. Маркетологи все чаще пользуются финансовым анализом, чтобы строить стратегии, не только эффективные по сбыту, но и прибыльные⁷⁸.

8.6 Корректирующее действие. Регулирование. Подходы к контролю качества: традиционный бюрократический контроль, децентрализованный контроль

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Устранить отклонения. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показать масштаб отклонения от стандартов и точно указывать его причину. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы сразу понять причину отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий. Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних перемен факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов.

Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

Контроль означает регулирование деятельности организации таким образом, чтобы установленные ею показатели оставались в приемлемых пределах. Без подобного регулирования организации не смогут получать информацию о том, насколько успешно они действуют с точки зрения их стратегических целей. Система контроля позволяет сравнивать полученные ею показатели с запланированными. Контроль обеспечивает организацию механизмом корректировки ее курса, если показатели отклоняются от приемлемых пределов⁷⁹.

Качество продукции – это совокупность свойств, определяющих ее пригодность удовлетворять потребности в соответствии с ее назначением.

⁷⁸ Контроль как функция управления <http://vsempomogu.ru/economika/mened/804-48.html>

⁷⁹ Сущность системы внутреннего контроля http://consulting.ru/askeri_172

Виды контроля:

1. в зависимости от места проведения: стационарный, летучий;
2. визуальный, геометрический, лабораторный (испытания);
3. в зависимости от количественного охвата: сплошной, выборочный;
4. в зависимости от момента проведения: выходной, входной, промежуточный.⁸⁰

8.7 Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену

У. Ньюмен сформулировал несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и, таким образом, повысить его эффективность. Эти рекомендации таковы.

1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны, то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование.

2. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты. При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако, согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

3. Устанавливайте двустороннее общение. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руко-

⁸⁰ Левкина Е.В. Управление качеством <http://www.be5.biz/ekonomika/ulev/57.htm>

водство обидится на это. У. Ньюмен считает, что любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, - от президента до бригадира - должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля.

4. Избегайте чрезмерного контроля. Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку и краху.

5. Вознаграждайте за достижение стандарта. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть⁸¹.

8.8 Поведенческие причины неприязни менеджеров к функции контроля

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. То обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации.

Большинство менеджеров хорошо знают о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться

⁸¹ Эффективность контроля. <http://www.libsib.ru/menedzhment/organizatsionnie-osnovi-menedzhmenta/effektivnost-kontrolya>

к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля⁸².

8.9 Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента

Контроль непрерывно связан с остальными функциями управления и, с одной стороны, зависит от них, с другой - предопределяет их содержание.

Главные инструменты реализации данной функции - наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет (сбор, регистрация и обобщение всей информации, необходимой руководству для принятия решений) и анализ (сопоставление полученных результатов с запланированным уровнем, выявление причин отклонений).

Задачей контроля является количественная и качественная оценка результатов работы организации. В нем выделяются два главных направления: отслеживание выполнения работ и принятие по корректировке всех значительных отклонений.

Неотъемлемым элементом контроля являются люди. Часто только знание того, что работа контролируется, является для них стимулом ее качественного выполнения.

Чтобы контроль был эффективным, он должен обладать свойствами:

1. иметь стратегическую направленность;
2. быть ориентированным на результаты;
3. быть своевременным;
4. гибким;
5. простым;
6. экономичным;
7. использовать средства и методы, соответствующие контролируемому виду деятельности.

Предназначением контроля является предупреждение возможных отклонений, а не их ликвидация.

⁸² Контроль как функция управления <http://www.newreferat.com/ref-7050-1.html>

Функция контроля не является конечным пунктом процесса управления, такой конечной точки в управлении не существует, так как каждая управленческая функция движима другой. Пользуясь результатами контроля, предприятие ставит новые цели, разрабатывает новые планы, принимает решения в области организации и мотивации труда. Таким образом, управление является непрерывным циклическим процессом.⁸³

Контрольные вопросы

1. Этапы контроля;
2. Типы контроля;
3. Контроль по У. Ньюмену;
4. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями.

⁸³ Организационные основы менеджмента. <http://www.libsib.ru/menedzhment/organizatsionnie-osnovi-menedzhmenta/vse-stranitsi>

ГЛАВА IX СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: КОММУНИКАЦИИ

9.1 Понятие «коммуникации»

Слово коммуникация происходит от лат. *Communico* – делаю общим, связываю, общаюсь. Под коммуникацией в человеческом обществе подразумевают общение (почти синоним во всех языках, кроме русского), обмен мыслями, знаниями, чувствами, схемами поведения и т.п. На самом деле, если мы обмениваемся идеями, обмениваемся словами, мы взаимно обогащаемся идеями другого, собеседника.

Подход к коммуникации можно разделить на **две парадигмы: механистическую и деятельностную**. Под парадигмой здесь подразумевается система близких взглядов ряда ученых, совпадающих по своим основополагающим принципам.

В механистической парадигме под коммуникацией понимается однонаправленный процесс кодирования и передачи информации от источника и приема информации получателем сообщения.

В деятельностном подходе коммуникация понимается как совместная деятельность участников коммуникации (коммуникантов), в ходе которой вырабатывается общий (до определенного предела) взгляд на вещи и действия с ними.

Коммуникация происходит не только в человеческих социальных системах. Определенного рода коммуникация характерна и для животных и для механизмов, т.е. созданных человеком предметов (транспорт и телефонные сигналы, взаимосвязь компьютеров в интернете и т.п., при этом сюда не следует включать человеческую коммуникацию с помощью механизмов). В технической сфере слово коммуникация весьма часто употребляется во множественном числе: коммуникации (трубы можно подсчитать).⁸⁴

9.2 Коммуникации между людьми

Коммуникация между людьми чрезвычайно важна, и здесь, как никогда проявляются манипуляции и актуализация. Важно, чтобы в коммуникации возникла обоюдная связь между людьми. Коммуникация включает в себя как минимум две основные составляющие – посылка сообщения и прием сообщения, того, что вам пытаются донести ок-

⁸⁴ Понятие коммуникации

http://wearelinguists.narod.ru/materials/mkk/Ponyatie_kommunikacii.html

ружающие. И вся проблема заключается в том, что окружающие нас люди либо получают ее в искаженном виде, либо не получают совсем.

Рассмотрим некоторые существующие ошибки в коммуникации:

Первая – неправильное ожидание. Мы чего-то ожидаем, но люди нашего ожидания не понимают либо не догадываются о нем.

Вторая ошибка в коммуникации – это когда мы стараемся не реагировать на внешний раздражитель, показывая, что мы его игнорируем, в то время как в действительности он нас сильно задевает.


Третья ошибка – нейтрализация передачи, это когда мы нейтрализуем, лишаем сущности сказанного в наш адрес.

Четвертая ошибка в коммуникации между людьми – отвечать людям то, чего от вас ждут, и что не всегда соответствует действительности.

Общение невозможно без коммуникации, без того, что вы не установите связь, знакомства с другими людьми.

9.3 Коммуникационный процесс в организации

В процессе выработки решений руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации в информационном обмене, т.к. обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности.

 **Коммуникационный процесс** – это обмен информацией между двумя или более людьми

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п.

Коммуникации могут двигаться снизу вверх, оповещая верх о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей коммуникации двигаются горизонтально. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация – это

система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Организации пользуются разнообразными средствами из своего внешнего окружения. Например, с имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок⁸⁵.

9.4 Коммуникации между организацией и внешней средой

Значительное влияние на производственную и экономическую деятельность организации оказывают внешние факторы. Основные из них связаны с воздействием рынка. Так, спрос, требования потребителей к производимым изделиям, возможности конкурентов в выпуске аналогичной продукции, условия поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, возможности и требования инвесторов определяют экономическое положение фирмы. Внешняя социальная среда включает в себя экономические условия, социальную структуру общества, систему образования и подготовки кадров, психологическое состояние населения, технологические системы различных видов деятельности. Внешние факторы в области экологии – законодательные и нормативные экологические требования. Определенное влияние на производственную деятельность организации оказывают факторы государственного и муниципального воздействия в части законодательных условий их деятельности.

Поэтому в деятельности организации, особенно сложной, возрастающую значимость в современных условиях приобретает комплексный анализ всех компонентов и динамики внешней среды и осуществление на этой основе процесса стратегического планирования, предназначенного для контроля факторов, внешних по отношению к данной организации, с целью определения масштабов существующих возможностей и опасностей. Коммуникация как организационный процесс является ключевым процессом при решении этой задачи. С имеющимися и потенциальными потребителями организации общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок.

В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организа-

⁸⁵ Процесс коммуникаций в организации http://library.fentu.ru/book/iu/137/_6.html

циям приходится подчиняться государственному регулированию и за-
полнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегод-
ных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и
маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможнос-
тях карьеры, льготах и т.п. Это лишь немногие примеры из всего раз-
нообразия способов реагирования организации на события и факторы
внешнего окружения.

Обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные за-
писки видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации,
зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создавае-
мые внешним окружением⁸⁶.

9.5 Виды организационных коммуникаций

Организационные факторы, влияющие на коммуникации.

Должностное положение. Коммуникации в формальной организации
связаны с положением работника. Можно утверждать, что коммуника-
ции в целом и инициатива коммуникаций в частности имеют в основ-
ном вертикальную направленность, т. е. идут сверху вниз. Вместе с тем
существуют три измерения потоков коммуникаций, которые надо учи-
тывать: потоки информации сверху вниз; снизу вверх; горизонтальные.

В большинстве организаций эти три потока существуют одно-
временно или в различные периоды времени.

Самый простой способ изучения коммуникаций состоит в рас-
смотрении приказов, инструкций и распоряжений, идущих от высших
руководителей до низовых (например, мастеров) и относящихся к ин-
формации и отчетам, направляемым от низовых руководителей к вы-
шим. Этот упрощенный взгляд на коммуникации в организациях не
учитывает коммуникаций между работниками на одном уровне и между
подчиненными и руководителями.

Восприятие работниками любой коммуникации определяется
многими организационными и личностными факторами. Изменение в
представлениях работника может быть вызвано изменением получаемой
информации или рабочего окружения. На восприятие также влияет
прошлый опыт. В действующей организации приказы высшего руково-
дителя фильтруются, а затем воспринимаются. Процесс фильтрации
представлен на рис. 9.1.

⁸⁶ Влияние процесса коммуникации на эффективность управления организацией
<http://xreferat.ru/60/1014-1-vliyanie-processa-kommunikacii-na-effektivnost-upravleniya-organizacieiy.html>

Стиль управления. Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, которая обеспечивает свободный поток информации как в направлении сверху вниз, так и снизу вверх. Вместе с тем руководитель в силу своего положения прямо влияет на направление и поток коммуникаций. Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где руководители стремятся, чтобы никто из сотрудников единолично не контролировал коммуникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке коммуникаций. Нельзя недооценивать также важность взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

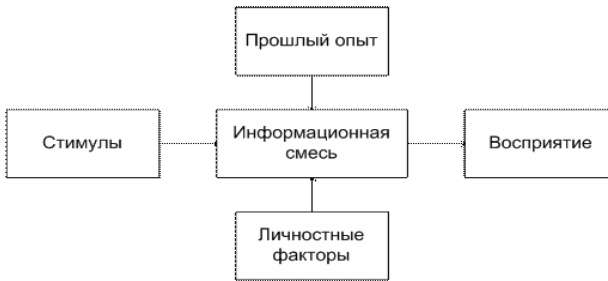


Рис. 9.1. Процесс фильтрации

Потребность в коммуникациях в направлении снизу вверх и в консультировании работников возрастает, когда:

1. размеры организации увеличиваются;
2. услуги и продукция усложняются;
3. в большей мере изменяются технологические условия и условия внешней среды;
4. усиливается географическая разбросанность подразделений организации.

Разделение труда. Разделение труда на микро или макро уровне облегчает коммуникации между работниками в организации. Это происходит по ряду причин:

1. работники лучше понимают свою работу;
2. цели подразделения являются общими;
3. расстояние между рабочими местами при разделении труда обычно сокращается.

В стабильных организациях, в которых происходят лишь небольшие технологические и кадровые изменения, можно разработать систему коммуникаций благодаря рутинности передачи посланий и их содержания. В динамичной организации необходимо тщательно учитывать поток и точность коммуникаций.

Если рассматривать неформальные сети коммуникаций, то они существуют практически во всех организациях, способствуя более эф-

фективному функционированию формальной структуры передачи команд. Нередко такая форма распространения информации является весьма оперативной, а поток информации не подчиняется какому-либо определенному порядку. В то же время такая система может искажать информацию, в ней нет четкой структуры распределения ответственности и отчетности.⁸⁷

9.6 Коммуникационные каналы, их емкость

Нам доступно большое количество коммуникационных каналов – от обычного общения с глазу на глаз, до телекоммуникационных каналов таких, как телефон или электронная почта, или не интерактивных каналов таких, как история болезни. Послание, которое посылается как сигнал через канал, и сам сигнал послания могут быть нарушены в результате ограничения в канале, который передает послание.

Каналы для передачи данных варьируют по своей емкости, и чем более ограничена емкость канала, тем меньшая часть оригинального послания может быть передана в определенный момент времени. Проще говоря, чем тоньше «канальная труба», тем меньше данных может протечь через нее в любой момент.

Отношение сигнал/шум измеряет, насколько определенное послание было нарушено шумом, который добавился во время передачи информации в канале. Каналы могут также иметь различные способности по точности передачи послания, послание часто нарушается в момент передачи. Это нарушение обычно называется шумом.

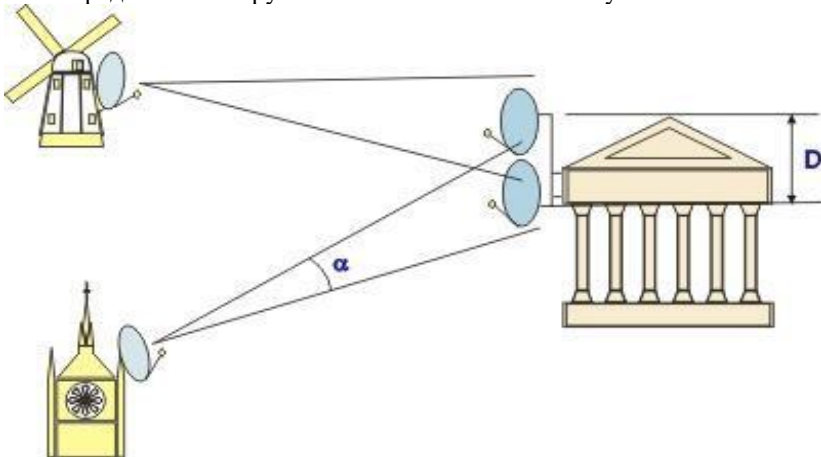


Рис. 9.2. Коммуникационный канал между двумя субъектами

⁸⁷ Организационные коммуникации [Http://lo1.ru/gos/13/3.2.htm](http://lo1.ru/gos/13/3.2.htm)

Стандартная информационная теория описывает, как результаты общения частично определяются мощностью канала, а частично шумовыми характеристиками канала. Таким образом, мы можем отметить, что в общем, когда субъект посылает послание, послание может быть модифицировано в канале, и может быть получено получающим субъектом уже как слегка измененное послание.⁸⁸

9.7 Формальные коммуникации в организации: восходящие, нисходящие и горизонтальные

Формальные коммуникации, осуществляемые между элементами формальной структуры организации: межуровневые коммуникации (нисходящие и восходящие), горизонтальные коммуникации (между подразделениями одного уровня в иерархии организации), коммуникации «руководитель – подчиненный», «руководитель – рабочая группа». Обычно средством осуществления формальных коммуникаций является письменная и устная речь⁸⁹

Восходящие коммуникации – это процесс передачи информации от исполнителей (подчиненных) к руководителю. Данный вид передачи информации чаще всего реализуется в виде отчетов о деятельности и рационализаторских предложений.

Нисходящие коммуникации – это процесс передачи информации от руководителя к подчиненным (передача сотрудникам указаний).

Горизонтальные коммуникации – это процесс обмена информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые не подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации происходят с целью обмена результатами работ, опытом и личной информацией.

9.8 Невербальные коммуникации

К средствам невербальной коммуникации принадлежат жесты, мимика, интонации, паузы, поза, смех, слезы и т.д., которые образуют знаковую систему, дополняющую и усиливающую, а иногда и заменяющую средства вербальной коммуникации – слова.

Согласно исследованиям, 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% - через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение.

⁸⁸ Глава 4. Обмен информацией <http://stphs.narod.ru/COPC/inf4.htm>

⁸⁹ Внутренние коммуникации <http://slogans.ru/index.php?id=49>

ние. Другими словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Большинство невербальных форм и средств общения у человека являются врожденными и позволяют ему взаимодействовать, добываясь взаимопонимания на эмоциональном и поведенческом уровнях, не только с себе подобными, но и с другими живыми существами. Многим высшим животными, в том числе и более всего собакам, обезьянам и дельфинам, дана способность невербального общения друг с другом и с человеком.

Благодаря невербальному общению человек получает возможность психологически развиваться еще до того, как он усвоил и научился пользоваться речью (около 2-3 лет). Кроме того, само по себе невербальное поведение способствует развитию и совершенствованию коммуникативных возможностей человека, вследствие чего он становится более способным к межличностным контактам и открывает для себя более широкие возможности для развития.

Средства невербальной коммуникации как своеобразный язык чувств являются таким же продуктом общественного развития, как и язык слов, и могут не совпадать в разных национальных культурах. Болгары несогласие с собеседником выражают кивком головы, который русский воспринимает как утверждение и согласие, а отрицательное покачивание головой, принятое у русских, болгары могут легко принять за знак согласия.

В разных возрастных группах для осуществления невербальной коммуникации тоже выбираются различные средства.

Виды невербальных средств общения. Различаются три основных вида невербальных средств передачи информации (или их еще называют паралингвистические средства общения):

1. фонационные;
2. кинетические;
3. графические.

К **фонационным** невербальным средствам относятся тембр голоса, темп и громкость речи, устойчивые интонации, особенности произнесения звуков, заполнения пауз.

К **кинетическим** компонентам речи относятся жесты, позы, мимика.

Графические невербальные средства коммуникации выделяются в письменной речи.⁹⁰

⁹⁰ Общая характеристика невербальных средств коммуникации http://tipolog.narod.ru/Statyi/neverbaln_priznak.html

9.9 Командные коммуникации

Командные коммуникации способствуют лучшему решению относительно простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем и уменьшают удовлетворенность членов группы выполняемой деятельностью.

Командные коммуникации служат для передачи приказов и распоряжений «сверху-вниз», от начальников к подчиненным. С помощью этих коммуникаций до исполнителей доводятся решения, принятые руководителями.

Признаки, качества и особенности, присущие «командным коммуникациям»:

1. Взаимодополнение членами команды друг друга по функциям, распределение ролей. В любой момент каждый член команды может заменить любого из своих коллег, так как все члены команды ответственны за целый бизнес-процесс или за выполнение его определенного сегмента.

2. Присущее членам команды «понимание друг друга с полуслова». Этот эффект достигается как за счет совместной работы, так и за счет тщательного комплектования и тренировки команды.

3. Связанность и способность мотивировать членов команды к совершению определенных действий.

4. Способность быстро реагировать на изменения. Командное поведение отличается от всех других форм группового поведения наибольшей гибкостью, адаптивностью и стремлением к инновациям.

5. Степень власти, которую имеет настоящая команда и ее полномочия⁹¹.

9.10 Неформальные коммуникации в организациях: "управление, основанное на выходах в народ", "виноградная лоза"

В организациях встречаются два типа неформальных каналов: «управление, основанное на выходах в народ» и «виноградная лоза».

Суть «управления основанное на выходах в народ» состоит в том, что руководители предпочитают получать информацию о жизнедеятельности компаний непосредственно из разговоров с сотрудниками. Данный способ общения могут использовать менеджеры всех уровней. Разговор с рядовыми работниками создает почву для позитивных отношений, менеджер из первых рук узнает о том, как живет тот или иной отдел, подразделение, вся организация. В любой организации такой способ укрепляет как восходящие, так и нисходящие коммуникации. У

⁹¹ Управление собственным эмоциональным состоянием.
<http://rudocs.exdat.com/docs/index-418103.html?page=5>

менеджеров появляется возможность довести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, волнующих сотрудников.

«Виноградной лозой» принято называть неформальную коммуникативную сеть организации, объединяющую всех ее членов во всех направлениях низшего уровня. Виноградная лоза существует всегда и везде. Если формальные каналы коммуникации в организации закрыты, то она приобретает характер доминирующего принципа общения. Но и в таком случае она несомненно приносит пользу, потому что по ней распространяется информация, способствующая более адекватному восприятию ситуации.

9.11 Барьеры при коммуникациях и их преодоление (по Р. Дафту)

Эффективность передачи сообщения зависит от средств, которые для этого используются. Р. Ленгел и Р. Дафт, обобщая результаты проведенных трехлетних исследований общения менеджеров, утверждают, что выбор носителя во многом зависит от характера управленческих проблем. Для простых, рутинных и очень доступных сообщений должны использоваться простые средства, т. е. «бедная» среда, например, докладные записки, объявления на досках, дающие ограниченную информацию. И наоборот, для сложных, не рутинных сообщений необходимо использовать сложные средства, «богатую» среду, например, личное общение, которое дает немедленную обратную связь, позволяет расширить объем получаемой информации за счет невербальной составляющей. Не следует отождествлять отправку сообщения и его передачу. Передача осуществляется только в случае, когда получатель реально получил сообщение.

9.12 Роль информационных технологий в организационных коммуникациях

Важным элементом информационного обеспечения является организация технологического процесса переработки информации с помощью новых информационных технологий.

Новые информационные технологии включают в себя:

1. новые технологии коммуникаций на основе локальных и распределительных сетей ЭВМ;
2. новые технологии обработки информации на основе ПК и специализированных рабочих мест;
3. технологии, исключаящие бумагу как основной носитель информации;
4. новые технологии принятия решений на основе средств искусственного интеллекта – баз знаний, экспертных систем, систем моделирования и т. п.

О широких возможностях новых информационных технологий можно судить по перечню функций, которые обеспечиваются в резуль-

тате их внедрения В процессе труда человек, используя машины как орудия труда, осуществляет сознательно поставленные им цели. Эта точка зрения привела к формированию понятия **системы «человек–машина»** (СЧМ). Под СЧМ понимается система, включающая человека-оператора (группу операторов) и машины, посредством которой осуществляется трудовая деятельность. Машиной в СЧМ называется совокупность технических средств, используемых человеком-оператором в процессе деятельности.

Коммуникационный процесс. Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации, которую можно называть сообщением. Но обмен информацией еще не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Элементы и этапы процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией можно выделить четыре основных элемента:

1. отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
2. сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
3. канал – средство передачи информации;
4. получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Обмен информацией протекает в несколько этапов:

1. зарождение идеи;
2. кодирование и выбор канала;
3. передача;
4. декодирование.

На каждом этапе смысл сообщения может быть искажен или даже утрачен.

Контрольные вопросы

1. Коммуникационный процесс;
2. Организационные факторы, влияющие на коммуникации;
3. Виды невербальных средств общения;
4. Признаки, качества и особенности, присущие «командным коммуникациям»;
5. Системы «человек–машина».

ГЛАВА X СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

10.1 Принятие решений как один из основных видов деятельности менеджера

Процесс принятия решений. Содержание процесса принятия решения зависит, прежде всего, от сложности возникшей проблемной ситуации. При принятии любого, даже самого простого, решения требуются соответствующие затраты (материальные, социальные и др.). Поэтому менеджер должен, прежде всего, определиться: нужно ли принимать решение или можно обойтись советом, пожеланием и т.д.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

1. определение проблемы;
2. выявление ограничений и определение альтернатив;
3. принятие решения;
4. реализация решения;
5. контроль за исполнением.

Определение проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Процесс определения проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение проблемы – осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов.

Оценка проблемы – установление ее масштабов и природы.

Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации (внешняя среда), которые менеджер не может изменить.

Принятие решения. На этой стадии разрабатываются варианты решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

Реализация решения. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей. Разрабатывается план реализации управленческого решения, в котором должно быть предусмотрено, кто, когда, где и какими средствами должен решить проблему.

Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой системами.

10.2 Индивидуальные стили принятия решения. Методы принятия решений: количественные методы, качественные методы

Индивидуальные стили принятия решения. В решениях всегда отражается личность того, кто их принимает. С этой стороны интересен личностный профиль управленческого решения, то есть та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой его решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений:

Решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований целей и задач.

Импульсивные решения характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки.

Инертные решения – результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

Рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит, лишь после того, как обнаружена какая-то несообразность.

Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка.

Все методы принятия управленческих решений можно разделить на:

1. неформальные (эвристические);
2. коллективные;
3. количественные.

Квантитативные (количественные) методы предполагают применение таких инструментов, как разработка дерева решений, матрицы

затрат, анализа безубыточности, линейное программирование, прогнозирование, модели исследования операций.

10.3 Условия эффективности управленческих решений

Эффективным управленческое решение могут сделать:

1. соблюдение иерархии в принятии решений;
2. использование межфункциональных групп;
3. использование прямых горизонтальных связей;
4. централизация руководства.

Иерархия в принятии решений – делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

Использование целевых межфункциональных групп, члены которых отбираются из различных подразделений и уровней организации.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки и повышению ответственности за их выполнение.

Централизация руководства. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, то есть каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) с непосредственным руководством, а не с руководителем самого высокого уровня.

Решение должно быть **эффективным**, то есть наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Решение должно быть **экономичным**, то есть обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

Своевременность решения означает не только нужный момент его принятия, но и своевременность достижения целей. Ведь когда решается проблема, события продолжают развиваться. Может получиться так, что прекрасная идея устареет и потеряет с течением времени смысл, хотя изначально она была хороша.

Исполнители должны быть убеждены, что **решение обоснованно**. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее вос-

приятие исполнителями – понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

Решение должно быть **реально осуществимым**, то есть нельзя принимать **нереальные, абстрактные решения**.

Умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

1. решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

2. решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

3. решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

4. решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Таким образом, эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения его до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей).

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технология) будущей работы по выполнению управленческого решения.

10.4 Организация и контроль за исполнением решений

Организация исполнения решений – это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации его исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако множество решений в организации мигрирует в виде устных указаний, заданий, пожеланий и подобных управляющих директив.

Главное назначение контроля – в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также в своевременном принятии мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться,

уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений.

1. С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

1. предварительный – предшествует принятию окончательного решения. Его цель – дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

2. текущий – с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

3. последующий – служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если их не довести до исполнителей и за их исполнением не наладить постоянный контроль.

10.5 Типы решений: программируемые и непрограммируемые

Все решения делятся на **две группы**: программируемые и непрограммируемые.

Программируемые решения построены на базе установленной политики правил и порядков.

Непрограммируемые решения могут быть не ограничены, какими бы то ни было дальнейшими правилами и порядками. Такие решения обычно принимаются в случае непредвиденных или вновь возникших проблем и, как правило, они широко используют личную инициативу менеджера и его личные взгляды.

Категории программируемого и непрограммируемого решения не исключают друг друга. Иногда грань между ними стирается, и можно найти решение, стоящее между абсолютно программируемым и совершенно непрограммируемым решениями.

10.6 Уверенность, риск, неуверенность и неопределенность

Каждая ситуация принятия решения может быть охарактеризована с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора. Всего таких позиций четыре: уверенность, риск, неуверенность и неопределенность.

Уверенность, или определенность, означает, что принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию (данные об условиях труда, стоимости ресурсов и ограничениях на их использование, о различных способах действия и их результатах).

Риск. Связанное с риском решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты различных альтернатив могут изменяться.

Степень риска характеризует вероятность отрицательного воздействия будущих событий на эффективности сделанного выбора.

Неуверенность. Ситуация неуверенности возникает в тех случаях, когда менеджеры четко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия. Решения принимаются на основе предположений, достоверность которых становится известной в будущем.

Неопределенность – наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удается, а значительная часть информации недоступна.

10.7 Модели принятия решений: классическая модель, административная модель

Методы принятия решений обычно можно отнести к одному из трех типов: к классической, административной или политической модели.

Классическая модель основывается на экономических представлениях. Главный постулат здесь заключался в том, что менеджеры должны стремиться найти логически обоснованные решения, которые будут служить высшим экономическим интересам их организаций.

Классическая модель основывается на нормативе, который определяет, как принимающий решение должен его принимать. Ценность классической модели в том, что она помогает людям, принимающим решения, быть более рациональными. Классическая модель наиболее применима для запрограммированных решений или решений, принимающихся в условиях достоверности либо рисков, когда доступна необходимая информация и могут быть оценены возможности.

Административная модель описывает, как в действительности менеджеры принимают незапрограммированные решения в сложных ситуациях недостоверности и неопределенности. Административную модель можно считать реальной управленческой, поскольку администрирование означает общее управление.

Административная модель принятия решений основывается на трудах Герберта А. Саймона. Он предложил две концепции, которые и стали инструментарием административной модели – **ограниченную рациональность и удовлетворительность**.

Ограниченная рациональность означает, что люди имеют ограничения, или границы, в рамках которых они могут быть рациональными.

Удовлетворительность означает, что люди, принимающие решение, выбирают первую попавшуюся альтернативу, которая удовлетворяет минимальным критериям.

Административная модель более реалистична, чем классическая, и более применима для сложных комплексных незапрограммированных решений. Административная модель рассматривается как дескриптивная (описательная). Административная модель признает ограниченность возможностей человека и окружающей среды, влияющей на степень рациональности принятия решений.

Другим аспектом административного принятия решений является **интуиция**. В современной, стремительно изменяющейся среде интуиция играет все более и более важную роль в принятии решений. Менеджеры постоянно получают и обрабатывают информацию на подсознательном уровне, и их опыт и знания помогают им принимать решения в условиях неустойчивости и неопределенности.

Политическая модель. Третья модель используется для принятия незапрограммированных решений в условиях недостатка информации, неустойчивости, разногласий между менеджерами относительно целей и направления деятельности.

Политическая модель приближена к реалиям среды, в которой осуществляют свою деятельность менеджеры. Решения сложны и требуют вовлечения в их принятие многих людей, информация часто неопределенная, двусмысленная, а разногласия и конфликты по поводу проблем и альтернатив их решения – нормальное явление.

10.8 Этапы рационального принятия решений

Принятие рационального решения представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий и этапов.

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя **три этапа**:

1. признание проблемы;
2. формулировка проблемы;
3. определение критериев успешного решения проблемы.

Первый этап направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы.

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как, если проблема не существует для того, кто принимает решения, то и принятия решения не состоится.

Если проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе – это **интерпретация и формулирование** проблемы. Проблема может быть определена как **возможность, как кризис или как рутинная** проблема.

Определение и последующая формулировка проблемы позволяют менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем.

Вторая стадия – выработка решения – состоит из этапов разработки, оценки и выбора вариантов.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. При выборе могут использоваться три подхода: **учет прошлого опыта, проведение эксперимента, исследование и анализ.**

Третья, завершающая стадия – это выполнение решения. Она состоит из **организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения и обратной связи.**

Выполнение решения – это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение.

Можно сделать вывод, что принятие решений – это особо важный вид деятельности всех менеджеров, но сами решения невозможно принимать с полной достоверностью⁹².

10.9 Типы групповых решений, их достоинства и недостатки

С усложнением задач управления большими системами выработка решений все чаще перекладывается с одного человека на группу лиц. Решение становится коллективным, коллегиальным.

Выработка решения в коллективе дает также возможность выявить больше альтернатив, всесторонне оценить многочисленные варианты, выбрать из них лучшие и устранить слабые.

Существенным недостатком коллективного решения является его сравнительно низкая оперативность: выработка такого решения требует значительного времени.

Примером групповых решений могут быть многие проектные решения, решения, принимаемые демократическим путем во всевоз-

⁹² Менеджмент организаций – Киржнер Л.А. Выработка и принятие управленческих решений http://pidruchniki.ws/17990226/menedzhment/vyrabotka_prinyatie_upravlencheskih_resheniy

можных научно-производственных совещаниях, конференциях и т.п. Что касается предприятия, то даже и в условиях единоначалия, в выработке и принятии решения в той или иной степени участвуют начальники основных отделов, главный бухгалтер, ведущие специалисты.

С точки зрения процедуры коллективные решения могут приниматься в соответствии с формальными методами, по строгому алгоритму, а могут быть приняты и неформально, в результате свободного обсуждения.

Существо принятия решения в группе заключается в переходе от индивидуальных решений, принимаемых каждым ее членом, к коллективным, выражающим точку зрения группы в целом.

Можно выделить несколько типов подобного перехода – стратегий выработки группового решения. В первую очередь, это **стратегия простого большинства**.

Достоинство данной стратегии – ее простота и очевидность: решение соответствует предпочтениям большинства членов группы. Не столь очевидны недостатки данной стратегии. К ним можно отнести то, что мнение меньшинства совершенно не влияет на выбор.

Вторым путем выработки группового решения является **стратегия суммирования рангов**.

Третья линия поведения при выработке группового решения – **стратегия минимизации отклонений**. Идея этой стратегии в том, чтобы сделать отклонения между предпочтением группы и индивидуальными решениями, как можно меньшими.

Еще одним вариантом стратегии группового решения является **стратегия оптимального предвидения**. Смысл этой линии коллективного выбора в том, что полученное групповое решение должно давать возможность предусматривать индивидуальные предпочтения.⁹³

10.10 Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго)

Виктор Врум и Артур Джаго разработали модель участия сотрудников в принятии решений. Она включает в себя три основных блока: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации, в которой принимается решение, и набор правил принятия решений.

В модели выделяются пять уровней участия подчиненных в принятии решений: от предельно авторитарного до предельного демо-

⁹³ Менеджмент организаций Киржнер Л.А. http://pidruchniki.ws/16630805/menedzhment/kollektivnyu_risk

кратичного. Авторитарные стили руководства обозначаются как А1 и АН, консультативные – К1, групповой стиль обозначается буквой Г.

Таблица 10.1

Пять стилей принятия решений

Стиль принятия решений	Описание	
Предельно авторитарный	А1	Менеджер анализирует ситуацию, используя всю имеющуюся информацию, и принимает самостоятельное решение
АН	Менеджер получает от подчиненных всю необходимую информацию и принимает самостоятельное решение	
К1	Менеджер в частном порядке обсуждает проблему с компетентными по данному вопросу подчиненными, выслушивает их мнения и предложения, а затем принимает решение	
АИ	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выслушивает их мнения и предложения, а затем принимает решение	
Предельно демократичный	Г	Менеджер знакомит группу с проблемой, выполняя при этом роль председателя собрания, он не навязывает группе «свое» мнение, и готов принять любой выбор группы
А – авторитарный; К – консультативный; Г – групповой стиль		

В каждой конкретной ситуации менеджер должен выбрать один из них, наиболее адекватный (принять самостоятельно решение (А1), сделать свой выбор после консультаций с подчиненными (К1) или согласиться с коллективным решением (Г)).

Здесь возникает еще одна затруднительная ситуация, связанная со сложностью определения адекватной ситуации стиля руководства, а также в какой степени необходимо участие сотрудников в принятии управленческих решений.

В данной модели решение зависит от ответов на восемь диагностических вопросов относительно самой проблемы, необходимого уровня качества решения и важности вовлечения подчиненных в процесс⁹⁴.

10.11 Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа)

Принятие решений – основная работа любого руководителя, не только самая трудная, но и самая ответственная. Неправильное решение может причинить вред, порой непоправимый, его карьере и всему бизнесу.

Ученые выявили целый ряд типичных особенностей нашего мышления. Порой, когда, например, из-за плохой видимости мы неверно оцениваем расстояния, нас подводят органы чувств. Иногда мы становимся жертвами собственной предвзятости или иррациональности нашего мышления. Все эти ловушки незаметны и потому особенно коварны.

Джон Хэммонд, Ралф Кини и Говард Райффа рассматривают самые распространенные психологические ловушки и о том, как избежать их, чтобы не ошибиться в своих решениях.

Из-за **ловушки якорения** мы не можем отвлечься от первого впечатления, а из-за **ловушки статус-кво** невольно держимся за привычный порядок вещей. Ловушка **невозвратных издержек** вынуждает нас упорствовать в своих прежних ошибках, **ловушка доказательств** – искать доводы в пользу своего пристрастного мнения, **ловушка памяти** – придавать слишком большое значение прошлым событиям. Оказавшись в **ловушке формулировки условий**, мы неверно оцениваем проблему, а в **ловушке самоуверенности** – переоцениваем собственное умение составлять прогнозы.

Ловушка предосторожности заставляет нас быть чрезмерно осторожными. В **ловушку памяти** часто попадают корпоративные юристы. Решая, передавать дело в суд или предпочесть внесудебное урегулирование конфликта они оценивают шансы на выигрыш в суде.⁹⁵

⁹⁴ Экономические материалы <http://www.iteconomic.com/model-vruma-dzhago.aspx>

⁹⁵ Ловушки сознания Consciousness traps Д. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа http://www.cadrem.ru/Materials/2005/2005_HBR_11_%20Consciousness_traps/Consciousness_traps.shtml

Контрольные вопросы

1. Методы принятия решений: количественные методы, качественные методы;
2. Эффективность управленческих решений;
3. Организация исполнения решений;
4. Типы решений;
5. Модели принятия решений и этапы;
6. Пять уровней участия подчиненных в принятии решений;
7. Психологические ловушки.

ГЛАВА XI

СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

11.1 Понятие лидерства

Лидерство – это способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета. Люди, обладающие такой способностью, злоупотребляют ею во имя личных интересов.

В настоящее время существует несколько направлений в изучении теорий лидерства.

В соответствии с «**традиционной концепцией лидерства**» лидерские качества основываются на личных характеристиках. Они в соответствии с данной теорией могут быть либо врожденными, либо воспитанными.

Позднее Френк Фидлер предложил «**ситуационную теорию лидерства**». Данная теория предполагает, что, для того чтобы человек проявил себя как лидер, ему прежде всего необходима ситуация, в которой он сможет реализоваться соответствующим образом.

Третья концепция, «**новая концепция лидерства**», включила в себя первых два направления, но в ней уделяется больше внимания внутреннему миру лидера и его способностям за счет своих личностных качеств оказывать влияние на других людей.

Власть лидера обеспечивается хорошим знанием людей, т. е. настоящий лидер – это хороший психолог. Лидерство – это талант, без развития он угасает, как и все другие способности.

Специалисты по менеджменту выделяют две группы лидеров:

1. «**игроки**»;
2. «**открытые**».

Привлекательность первых основывается только на производимом ими внешнем впечатлении, за которым ничего не стоит. У них нет своих взглядов и убеждений, и они легко их изменяют в соответствии со сложившейся обстановкой.

«**Игроки**» используют свою способность разбираться и управлять окружающими людьми исключительно в собственных целях. За их внешним благородством кроется холодный расчет в личных интересах. Это актеры, которые постоянно меняют свои маски и роли. «Игроки» - это карьеристы, которые ни перед чем не остановятся, чтобы добиться более высокого положения.

«**Открытые**» лидеры живут интересами коллектива, некой всеобщей идеей. В своей работе такие лидеры руководствуются обстоя-

тельствами, в остальном они являются полной противоположностью «игрокам».

Эти люди и есть настоящие лидеры, взаимоотношения которых с людьми, в том числе и их последователями, складываются на основе искренних отношений.

«Открытые» лидеры обладают непререкаемым авторитетом у окружающих, который основывается на опыте, порядочности и справедливости. Такие лидеры встречаются реже, чем «игроки», так как в большинстве случаев людьми движут амбиции и тщеславие⁹⁶.

11.2 Лидерство и менеджмент

Профессор Гарвардского университета Абрахам Залезник полагает, что для выживания и тем более для успеха компаниям необходимы и менеджеры, и лидеры.

Понятия «лидерство» и «менеджмент» далеко не всегда тождественны, но суть их различий большинство людей представляют себе неправильно. Лидерство не обязательно важнее менеджмента, и одно не заменяет другое. Лидерство служит дополнением к менеджменту, а не заменяет его. Не каждый способен одновременно быть классным лидером и грамотным менеджером. Если организация хочет выжить и тем более добиться успеха в современных условиях, ей необходимы и менеджеры, и лидеры.

В чем разница между лидерством и менеджментом?

Менеджмент в компаниях имеет дело с управлением сложными структурами. Он состоит из формальных управленческих методов и процедур. В отсутствие грамотного менеджмента хаос охватит эти сложные предприятия настолько, что поставит под угрозу само их существование. Что же касается лидерства, то оно связано, прежде всего, с умением достойно справляться с переменами.

Чтобы успешно управлять сложной структурой, менеджеры компании прежде всего осуществляют планирование и формирование бюджета.

Переходя к осуществлению своего плана, менеджеры уделяют основное внимание организации и подбору персонала компаний – то есть создают организационную структуру и определяют должности.

Лидеры же начинают совсем с другого – с поиска союзников.

Наконец, чтобы проследить за осуществлением плана, менеджеры прибегают к контролю и решению проблем.

⁹⁶ Сдаем экзамен по менеджменту <http://examen.od.ua/shpora/page182.html>

Что касается лидеров, то воплощение в жизнь идеального образа требует от них умения поддерживать в своих сторонниках мотивацию и энтузиазм.

Лидер вдохновляет, а менеджер проверяет и решает проблемы.

Поскольку основная функция лидера – быть проводником изменений, особое значение приобретает умение вызывать в людях энтузиазм.

Логика менеджера иная. Он берет на себя функцию контроля: сравнивает реальное состояние компании с тем, которое должно быть, и при наличии отклонений от плана принимает корректирующие меры.

Лидерство – это нечто совсем другое. Воплощение в жизнь грандиозных замыслов всегда требует особого прилива энергии. Мотивируя и вдохновляя людей, лидеры вызывают в них энтузиазм. Настоящие лидеры владеют разными технологиями мотивации. Грамотные лидеры ценят личные достижения своих сотрудников и не забывают их поощрять.

Прочные неформальные отношения, а они всегда присутствуют в компаниях с гармоничной корпоративной культурой, помогают координировать лидерские функции почти так же, как деятельность менеджера – формальная структура, деятельность лидера – неформальные коммуникации.

Отношение к задачам. Чтобы убедить людей в правильности своего решения, менеджеры вынуждены постоянно координировать и примирять противоположные точки зрения.

Лидеры действуют в прямо противоположном направлении. Если менеджеры стараются ограничить число возможных вариантов, то лидеры, наоборот, изобретают новые нестандартные подходы к решению давнишних проблем и дают выход новым идеям. Деятельность лидеров всегда сопряжена со значительным риском.

Взаимоотношения с окружающими. Менеджеры предпочитают трудиться в коллективе. Менеджеров заботит то, как выполняется работа, а лидеров – что значат те или иные события или решения для их участников. Подчиненные часто характеризуют менеджеров как скрытных и бесстрастных манипуляторов.

Напротив, описывая лидеров, подчиненные часто используют экспрессивно окрашенные выражения. Настоящие лидеры вызывают в людях сильные чувства – солидарности или протеста, любви или ненависти.

Ощущение себя как личности. Чувство сопричастности или, наоборот, отчужденности имеет практическое значение, поскольку определяет профессиональное поведение менеджеров и лидеров.

Менеджеры рассматривают себя в качестве хранителей и инспекторов существующего порядка, они ощущают с ним внутреннее единство и черпают из него силы и радость. Их самооценка растет, когда они заняты поддержанием и укреплением традиционных устоев: тут они выступают в роли, соответствующей их идеалам долга и ответственности.

Лидеры – это люди, которые чувствуют свою оторванность от окружающего мира. Они, конечно, могут работать в коллективе, но никогда не ощущают себя его частью.

Рассматривая становление лидера, мы должны изучить два разных типа жизненного пути:

1. формирование личности путем социализации, в процессе которой человек учится иметь дело с общественными институтами и поддерживать равновесие социальных отношений;

2. развитие через самостоятельное овладение знаниями, побуждающее личность выступать за психологические и социальные изменения. По первому пути идет общество, когда воспитывает менеджерские таланты; второй путь ведет к формированию лидера. У лидеров больше общего с художниками, учеными и людьми других творческих профессий, чем у менеджеров.⁹⁷

11.3 Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену

Типологии представляют собой важный элемент социального исследования. Они делают описание явлений и фактов более обстоятельным и конкретным, способствуют лучшему пониманию и объяснению явлений и обеспечивают связь между понятиями в понятийной структуре. Поэтому типологический анализ власти составляет важную часть концептуального анализа власти.

Исследователями предлагались самые различные типологии власти. Дж. Френч и Б.Рэйвен выделили следующие формы власти:

1. побуждение (reward power);
2. принудительная власть;
3. легитимная власть;
4. референтная власть;
5. экспертная власть (French and Raven, 1959)⁹⁸

⁹⁷ А. Залезник Лидерство и менеджмент в компании Подготовлено по материалам журнала Harvard Business Review

⁹⁸ Ледаев В.Г. Власть: концептуальный анализ М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2001. – 384 с. Раздел III Типологический анализ власти <http://grachev62.narod.ru/led/chapt11a.htm>

В психологической и политологической литературе наиболее распространенной является классификация источников власти, принадлежащая Д. Френчу, Б. Рейвену и Д. Картрайту. Они выделяют:

1) **власть вознаграждения** – подразумевает, что поведение людей будет определяться ожиданием позитивного подкрепления их действий;

2) **власть принуждения** – сохранение мотивации, не соответствующей властной воле, ведет к санкциям различного вида ;

3) **власть эталона (referent power)** – субъект власти является примером, с которым подвластные идентифицируют себя;

4) **власть знатока (эксперта)** – убеждение граждан в важности знаний субъекта власти для осуществления заданных целей;

5) **информационная власть** (владение информацией, заставляющей объект власти переосмысливать последствия реализации своей наличной мотивации);

6) **нормативная власть (legitimate power)** (убежденность в праве на осуществление власти).

11.4 Способы укрепления личной власти

Большинство людей связывают власть с силой и агрессией, но такой взгляд можно оправдать только с позиции обыденного понимания. В действительности сила вовсе не является обязательным компонентом власти.

Понятие «**власть**» означает способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинить их своей воле. Власть – это социальный по своей сути процесс.

Личная власть – это степень уважительного и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости его и их целей. Таким образом, личная власть происходит со стороны подчиненных, снизу. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

Экспертная власть (эталонная) предполагает способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также специальных знаний.

Власть примера. Характеристики поведения и черты характера руководителя настолько привлекательны для окружающих, что они хотят быть похожими на него. Власть примера обычно и формируется по

мере отождествления подчиненными себя с руководителем, вплоть до подражания ему во всем.

Право на власть. Законная власть во многом опирается на безоговорочную уверенность исполнителя в том, что влияющий имеет право отдавать приказания и его долг подчиняться ему, так как подчинение приводит к удовлетворению потребностей. Эта власть эффективна тогда, когда существует жесткая и устоявшаяся иерархия власти в организации. Руководитель распоряжается окружающими на основе должностного назначения, в силу традиционности такого управления. Он получает право отдавать приказы и вправе ожидать, что они будут исполнены.

Формы проявления власти. Власть, основанная на принуждении, в качестве основного инструмента использует влияние через страх.

Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется **административной**. Она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях.

Другой формой проявления власти является **вознаграждение**. Это влияние на людей с помощью положительных мер воздействия. Обещание вознаграждения – один из самых старых и эффективных способов влияния на работников с целью достижения общих или собственных целей.

Собственность на ресурсы. Основой власти является также собственность на ресурсы в самом широком смысле этого слова. Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, прежде всего материальных, таких, как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование, инструменты и т.п. Другой весьма специфической формой ресурсов, позволяющих проявлять власть, является связь с влиятельными лицами, в руках которых находятся требуемые ресурсы.

В современных условиях ресурсом, позволяющим осуществлять власть над другими, в значительной мере становится информация.

Прочность власти и преобладание той или иной ее конкретной формы зависят от многих обстоятельств, но в целом имеют тенденцию к ослаблению⁹⁹.

11.5 Возможная избыточность власти и необходимость делегирования

Для того чтобы подчиненным сопутствовал успех, их следует обеспечить всеми правами, необходимыми для выполнения порученно-

⁹⁹ глава 10 Власть менеджера § 1. Основы власти

го им задания. Менеджер ни в коем случае не должен наделять подчиненных избыточными правами, то есть давать им излишние власть, свободу, ресурсы и информацию. Подобное несоответствие ведет к снижению уровня ответственности, злоупотреблению полномочиями. Менеджер может возложить на подчиненных первичную ответственность, то есть, ответственность за краткосрочные (промежуточные) результаты. Они будут нести эту ответственность перед менеджером, делегировавшим им соответствующие полномочия. Классификация власти в организации возможна не только в зависимости от ее **ресурсов и мотивов подчинения**, но и на основе особенностей ее субъектов, выступающих центрами принятия решений.

В зависимости от количества центров принятия решений власть делится на **централизованную** (решения принимаются одним субъектом) и **децентрализованную**, предполагающую распределение компетенций между многими субъектами и наличие различных центров принятия решений.

Реальная власть в организации имеет обычно некую промежуточную форму. Широко распространенным средством децентрализации власти является ее **делегирование**, необходимость которого обусловлена:

1. Ограниченностью умственных возможностей руководителя.
2. Необходимостью быстрого и компетентного решения локальных задач, т.к. центру подчас бывает трудно разобраться в ситуации на местах.
3. Потребностью с помощью передачи компетенций улучшать мотивацию сотрудников, формировать у них чувство сопричастности и ответственность.

Но делегирование полномочий имеет и **слабые стороны**, такие как:

1. Ослабление власти и возможностей влияния руководства.
2. Усиление потребности в координации решений различных лиц.
3. Необходимость создания дополнительных координационных органов и рост соответствующих затрат.

Эти и другие проблемы могут быть устранены путем совершенствования коммуникаций и сотрудничества между различными носителями власти. Необходимо учитывать, что целесообразность и объем делегирования власти непосредственно зависят от конкретной ситуации и характера решаемых задач.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Конспект лекции: Централизация и децентрализация. Делегирование власти <http://allsummary.ru/914-centralizaciya-i-decentralizaciya-delegirovanie-vlasti.html>

11.6 Условия эффективного делегирования

После принятия решения о делегировании полномочий и выборе сотрудников, которым эти полномочия делегируются, начинается сам процесс делегирования с одновременным наделением правами. Менеджеры должны ясно определить результаты, которых они ожидают от подчиненного, наделяемого полномочиями, а также четко определить условия, в которых должно выполняться задание. Этот процесс будет более эффективным, если следовать десяти проверенным принципам.

После принятия решения о делегировании полномочий и выборе сотрудников, которым эти полномочия делегируются, начинается сам процесс делегирования с одновременным наделением правами. Вы сделаете его более эффективным, если будете следовать этим десяти проверенным принципам.

1. Начинайте с конечной цели. Менеджеры должны ясно определить результаты, которых они ожидают от подчиненного, наделяемого полномочиями.

2. Делегирование полномочий должно быть всесторонним. В дополнение к желаемым конечным результатам, менеджеру нужно четко определить условия, в которых должно выполняться задание. Менеджер должен четко задать и рамки, в которых сотрудник может проявлять свою инициативу. Менеджер должен ясно понимать, какого уровня проявления инициативы он ожидает от подчиненных.

3. Предложите работнику принять участие в рассмотрении вопроса о делегировании полномочий. Обычно менеджеры не в состоянии предоставить подчиненным возможность полного выбора, но могут позволить им решать, когда работа должна быть выполнена, каков уровень ответственности, когда следует приступить к работе, как ее выполнить, какие ресурсы задействовать. Подчиненному следует не только дать возможность получить всю интересующую его информацию о задании, но и позволить ему свободно высказывать свои соображения относительно параметров работы.

4. Установите паритет между правами и ответственностью. Самый известный и общий принцип делегирования полномочий. Для того чтобы подчиненным сопутствовал успех, их следует обеспечить всеми правами, необходимыми для выполнения порученного им задания.

5. Работайте в пределах существующей организационной структуры. Другим важным принципом делегирования с одновременным предоставлением прав является передача полномочий на самый

нижний организационный уровень, на котором может быть выполнено данное задание.

6. Обеспечьте адекватную поддержку при выполнении заданий. При делегировании полномочий подчиненным менеджеры должны гарантировать им всяческую поддержку. Для этого им необходимо выступать с публичными сообщениями и объяснять, чего они ждут от сотрудников. Помимо прочего, им следует постоянно снабжать подчиненных информацией и ресурсами, нужными для решения поставленной задачи.

7. Обращайте особое внимание на ответственность за результаты работы. После делегирования полномочий и наделения работника правами менеджер должен отказаться от пристального контроля над процессом выполнения задания подчиненным. Следует помнить, что основной целью делегирования является успешное решение задачи, а не отработка менеджером своих излюбленных методов работы.

8. Делегирование полномочий должно осуществляться последовательно. Менеджеру нужно принимать решения о делегировании полномочий заранее. Если менеджер обладает достаточным количеством времени, он самостоятельно продельвает и ту работу, которую можно и нужно бы передать подчиненным.

9. Избегайте возврата делегированных полномочий. В процессе обсуждений менеджерам приходится сталкиваться и с так называемым «возвратом делегирования», когда подчиненные, наделенные определенными полномочиями, пытаются вернуть эти полномочия. Менеджер должен пресекать такие попытки открыто и честно.

10. Объясните сотрудникам, какие перспективы содержит в себе решение поставленной задачи. Подчиненные должны осознавать последствия выполнения переданных им заданий.

Разъяснение последствий может способствовать и пониманию того, что делегирование полномочий необходимо не только для выполнения задания, но и для укрепления межличностных отношений.¹⁰¹

11.7 Теории лидерских качеств: Р. Стогдилл, У. Беннис

Теория лидерства, основных его черт и качеств является одним из самых ранних подходов в изучении и объяснении лидерства как явления в обществе. В начале своих исследований ученые старались определить тот не обходимый набор личностных качеств, который необходим человеку для его возвышения над массами.

¹⁰¹ Дэвид А. Уэттен (David A. Whetten), профессор Калифорнийского государственного университета (California State University)

Этот набор качеств, по мнению исследователей, был изначально заложен в лидерах самой природой и не менялся со временем, что объяснялось их верой в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

Проведенные в этом направлении исследования породили достаточно длинный список качеств лидера. В 1948 году **Р. Стогдилл**, а в 1959 году **Р. Манн** попытались систематизировать и обосновать этот список.

Р. Стогдилл в своих умозаключениях пришел к такому выводу, что лидера характеризуют пять основных качеств: интеллект;

влияние на других; самоуверенность; активность и знание дела. Но наличие этих пяти качеств не гарантировало появление лидера, даже обладая всеми ими человек мог находиться в ряду последователей всю свою жизнь.

Р. Манн, в свою очередь, вывел семь личностных качеств лидера, среди которых ум, по мнению ученого, являлся лучшим основанием для зарождения личности лидера, однако на практике все было иначе.

Исследование лидерских качеств было продолжено до середины 1980-х годов, а самый интересный результат удалось получить известному американскому консультанту У. Беннису, который исследовал более 90 успешных лидеров и определил следующие четыре группы лидерских качеств:

1. управление вниманием последователей, способность привлекательно представить сущность результата, их цели или действия;

2. управление значением, способность в доступной форме передать основное назначение идеи;

3. управление доверием, способность построить деятельность с постоянством и последовательностью для получения полного доверия;

4. управление собой, способность объективно оценивать свои слабые и сильные стороны и при необходимости привлекать дополнительные ресурсы, включая других людей.

В следующих исследованиях удалось выделить еще четыре группы лидерских качеств: **физиологические, психологические, умственные и деловые.**

К **физиологическим качествам** относятся рост, вес, телосложение, внешность, энергичность и здоровье. Однако обладание этими качествами не является гарантией стать полноправным лидером.

Психологические качества, которые определяются через характер человека, это смелость, независимость, инициативность, работоспособность, честность и так далее.

Умственные качества в их связи с лидерством изучались многими учеными и привели к единодушному выводу, что уровень этих качеств у лидеров, несомненно, выше, чем у их последователей.

Деловые качества лидера имеют в основном характер приобретенных и развитых навыков и умений в выполнении своих функций. Деловые качества лидера в одной сфере деятельности не всегда гарантируют его лидерства в другой¹⁰².

11.8 Концепции лидерского поведения

Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

1. три стиля руководства (авторитарный, демократический, пассивный);

2. исследования Мичиганского университета ставили своей целью определить различия в поведении успешных и неуспешных лидеров. Основной вывод – условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

3. Модель Р. Ликерта. На основе исследований он выделил четыре стиля управления, названные системами 1,2,3,4. Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный стиль. В противоположность система 4 – это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую работу с ними.

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера получила модель управленческой сетки, наглядно демонстрирующей, что есть один единственно верный стиль лидерства. Управленческая сетка Блейка и Моутона представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных лидерского поведения: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям (с градацией от 1 до 9). Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу основателей модели о том, что независимо от ситуации стиль (9,9) является лучшим.

Также известны и другие концепции лидерского поведения:

1. концепция вознаграждения и наказания (лидер является управляющим процессом изменения поведения подчиненных в нужном направлении);

2. континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. (Лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации);

¹⁰² Теории лидерства (часть I) <http://paidagogos.com/?p=1781>

3. ситуационная модель Врума-Йетона-Яго. Ее особенность – ориентированность только на привлечение подчиненных к участию в принятии решений.¹⁰³¹⁰⁴

11.9 Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства

Стиль руководства – это качественная характеристика деятельности руководителя, способов его воздействия на исполнителей.

На формирование стиля заметно влияют характер функций организации, половозрастная структура коллектива и т.п. Нельзя также не считаться с характером сложившихся в нем формальных и неформальных взаимоотношений, его традициями и ценностными ориентациями.

Центральное воздействие на стиль руководства оказывают индивидуальные характеристики руководителя:

1. физиологические (возраст, здоровье, пол);
2. психологические (эмоциональность, смелость, властность, упорство, участливость, харизма);
3. интеллектуальные (образованность, инновационность, гибкость мышления, знание дела, проницательность);
4. деловые (предприимчивость, речевая развитость, честность, ответственность, работоспособность, тактичность, уверенность).

Существование множества стилей руководства вызывает необходимость их классификации по различным признакам. Наиболее распространена классификация в зависимости от характера отношений между руководителем и подчиненными. По этому признаку принято выделять три стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

Исторически первым и наиболее распространенным на практике стилем руководства является авторитарный. Он считается универсальным, особенно часто у первых лиц.

Его характерными чертами являются:

1. централизация всей власти в руках руководителя и принятие им единоличных решений, которые впоследствии навязываются исполнителям;
2. дистанцирование его от подчиненных и преобладание между ними официальных отношений;
3. отдача исполнителям в приказной форме распоряжений без объяснения их связи с общими целями и задачами организации;
4. широкое использование администрирования, наказаний.

Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и распоряжений, ставка делается на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Для автократа характерны

¹⁰³ Концепция лидерского поведения

http://mez3510.narod.ru/materialy/org_pov/org_pov2.htm

догматизм и стереотипность мышления, неприятие инициативы подчиненных. Под началом автократа работать неприятно, так как подчиненные испытывают постоянный страх перед увольнением.

Авторитарный стиль за счет сосредоточения всей полноты власти в руках руководителя обеспечивает максимальную производительность при выполнении простых видов деятельности, позволяет быстро стабилизировать сложную ситуацию. Но он не формирует внутренней заинтересованности исполнителей к труду. Применение такого стиля эффективно тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя, например на военной службе, или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), а тот уверен, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом. В целом сторонниками авторитарного стиля руководства являются холерики, харизматические и творческие личности.

Демократический стиль управления характеризуется доверием к людям, стремлению к коллегиальному решению задач, систематическому информированию подчиненных о положении дел в коллективе. В коллективе царит доброжелательная атмосфера, правильная реакция на критику.

Демократический стиль, который называют еще кооперативным, применяют уверенные в себе руководители, доверяющие подчиненным, контролирующие не их, а результаты. Как и у авторитарного, у демократического стиля руководства выделяют две формы: консультативную и партисипативную.

Партисипативная предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах (и тогда они отвечают тем же), всегда их выслушивают.

Руководитель демократического стиля расположен к делегированию полномочий, предоставляет подчиненным возможность принимать участие в решении вопросов. Лично сам он занимается только наиболее сложными и важными вопросами. Старается почаще советоваться и прислушиваться к мнению коллег, разумно реагирует на критику, не уходит от ответственности ни за собственные решения, ни за ошибки исполнителей. Конфликты такой руководитель воспринимает как закономерное явление и старается извлечь из них пользу на будущее, вникая в их первопричину и суть. Он постоянно хорошо информирован об истинном положении дел в руководимой им организации и настроениях своих подчиненных, во взаимоотношениях с ними тактичен, с пониманием относится к их интересам и запросам, а при осуществлении контроля их деятельности акцентирует внимание не столько на соблюдении ими формальных предписаний, сколько на реальных результатах. Таким образом, руководитель-демократ ориентируется на возможности подчиненного, в котором видит соратника, на его естественное стремление к самовыражению посредством реализации своего интеллектуального и профессионального потенциала.

Суть либерального стиля руководства состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые для их работы условия, определяет ее правила, рамки самостоятельности, обеспечивает информацией, поддерживает благоприятную атмосферу. Подчиненные самостоятельно принимают на основе обсуждения решения и ищут пути их реализации. Руководитель же выполняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивает полученные результаты, награждает за успехи. Применение либерального стиля находит распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч.

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

В чистом виде руководители указанных типов встречаются редко. Эффективность ситуационного подхода к управлению предусматривает применение в каждом конкретном случае преимуществ того или иного стиля управления. Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций.

Можно сделать вывод, что поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).¹⁰⁴

11.10 Континуум¹⁰⁵ лидерского поведения по Р. Таннебауму и У. Шмидту

В 50-60-х годах появилось много исследований по влиянию людей со стороны лидера – формального или неформального в своей концепции лидерского континуума ученые выделили три силы, влияющие на стиль руководителя:

Первая заключается в самом руководителе, его ценностях, отношении к подчиненным, поведение в неопределенных ситуациях.

¹⁰⁴ Стиль руководства: авторитарный, демократический, либеральный.
<http://allendy.ru/teoruprav/149-stile-rukovodstva.html>

¹⁰⁵ Континуум (от лат. continuum - непрерывное) в математике, термин, употребляемый для обозначения образований, обладающих известными свойствами непрерывности (полные формулировки см. в 1 и 2), и для обозначения определенной мощности. Большая советская энциклопедия
<http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/163781/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%83%D1%83%D0%BC>

Люди в каждой группе могут оценивать влияние других групп на себя, так что получается большое количество оценок с перекрестной проверкой. Если используется четыре, пять или шесть групп, то информации будет больше.

11.11 Исследования Мичиганского университета. Исследования университета штата Огайо

Исследование Мичиганского университета ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работе и на работниках. Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

1. имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
2. использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
3. устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

К изучению поведения лидеров относятся серии исследований в университете штата Огайо (Ohio State University), в которых ученые пытались определить характеристики поведения лидеров. На материале наблюдений за 2000 лидеров были выделены 150 форм поведения и составлена «Анкета по описанию поведения лидеров», которая предлагалась для заполнения сотрудникам различных компаний.

Исследования Университета штата Огайо. Их целью была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две переменные: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. К первой переменной относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов.

Вторая переменная включает образцы поведения, отражающие уровень и качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу. В ходе исследований было установлено, что наиболее эффективны лидеры, обладающие двумя переменными.¹⁰⁷

11.12 Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моугон

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила модель управленческой сетки,

¹⁰⁷ Исследования Мичиганского университета и университета Огайо <http://bisneswork.blog.ru/88193984.html>

наглядно демонстрирующей, что есть один единственно верный стиль лидерства. Похожая в определенной мере на модель Университета штата Огайо управленческая сетка Блейка и Моутона представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям. Управленческая решетка Р. Блейка Дж. Моутона наиболее полно характеризует и дает возможность оценить характер управления на предприятии.

Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу основателей модели о том, что независимо от ситуации стиль 9,9 является лучшим. Рассматриваемая модель обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки, специально разработанных для выработки у них стиля 9,9.



Рис. 11.2. Модель Блейка-Мутона

В случае преобладания у менеджера стиля 9,1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1,9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5,5 в определенной

мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений¹⁰⁸.

Преимущества «решетки менеджмента» заключаются в возможности сравнения стилей руководства, оценки их влияния на эффективность производства и взаимоотношения с подчиненными, а также в том, что с ее помощью руководитель может оценить свой стиль руководства и корректировать его в требуемом направлении¹⁰⁹.

11.13 Ситуационные теории лидерства. Ситуационная модель руководства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшарда

Наибольшую популярность среди ситуационных теорий лидерства получили две из них: вероятностная теория Фреда Фидлера и теория жизненного цикла Пола Херси и Кеннета Бланшарда

Теория руководства Ф. Фидлера определяет эффективность лидерства на основе взаимодействия между стилем лидерства и благоприятностью ситуации. Фидлера интересовал вопрос, насколько возможно оценить задатки человека стать лидером. Для этого он составил **шкалу наименее предпочитаемого сотрудника (НПС)**. В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они смогли бы работать наименее успешно. Для описания ситуации Ф. Фидлер вводит три ситуационных фактора:

1. взаимоотношения руководитель – подчиненные;
2. структура задачи;
3. должностные полномочия менеджера.

Теория позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией.

Согласно **теории жизненного цикла Херси-Бланшарда** самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче.

Авторами данной теории были выделены четыре степени зрелости подчиненных.

Соответственно

¹⁰⁸ Менеджмент - О.С.Виханский - Исследование Мичиганского университета <http://www.univer5.ru/mededzhment/mededzhment-o.s.vihanskiy-217/Page-250.html>

¹⁰⁹ Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон <http://personups.ru/otvety-na-gos-ekzamen-po-upravleniyu-personalom/202-reshetka-menedzhmenta-roboterblejka-2.html>

четырем степеням зрелости подчиненных выделяются четыре эффективных стиля руководства:

1. директивный;
2. убеждающий;
3. участвующий;
4. делегирующий.

В шестом издании работы П. Херси и К. Бланшард используют понятие «готовность». Она определяется как способность и желание людей взять на себя ответственность за контроль над собственным поведением. Выделяют два вида готовности – производственную и психологическую.

Высокая производственная готовность предполагает обладание знаниями и способностями выполнять работу без контроля и руководства со стороны менеджера.

В 1985 г. К. Бланшард изменил терминологию и ввел понятие «уровень развития» вместо «готовности».

Херси и Бланшард отмечают, что, учитывая сложную природу человеческой личности и межличностных отношений, можно говорить лишь о вероятности успеха при сопоставлении степени готовности последователей и стилей лидерства.

Вероятностный характер предложений и выводов, следующих из модели Херси-Бланшарда и ее применение не гарантирует успех на 100%, но и не снижает ее значимость, тем более что вероятность успеха растет вместе с мастерством лидера, ориентирующегося на эту модель.¹¹⁰

11.14 Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла

Данная модель аналогична модели Фидлера и имеет много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Т. Митчелом и Р. Хаусом. Такой подход получил название «путь – цель» на основе выводов о том, что преуспевающий руководитель обязан выполнять три вида задач. Он должен объяснить подчиненным, как наилучшим образом достичь поставленных целей, разработать и внедрить методы их достижения. В процессе выполнения производственных функций руководитель осуществляет координационную и направляющую деятельность. Кроме того, в процессе работы можно снижать или повышать интенсивность деятельности подчиненных. Подход «путь – цель» объясняют воздействие, которое оказывает поведение руководи-

¹¹⁰ Ситуационное лидерство

http://uamconsult.com/book_352_chapter_14_1.4._Suita%D1%81_ionnoe_liderstvo.html

теля на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного.

Данная модель включает четыре стиля управления, использование которых определяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее эффективным считается «стиль поддержки», аналогичный стилю ориентированному на налаживание человеческих отношений.

Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, эффективнее использовать «инструментальный» стиль, сходный со стилем ориентированным на создание организационно – технических условий производства.

Если подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь используется стиль, ориентированный на «достижение».

В неоднозначных ситуациях, как считают авторы, лучше использовать «инструментальный» стиль, так как руководитель лучше видит ситуацию в целом, и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром.

Модель Т. Митчелла и Р. Хауса «путь – цель» отличается от всех остальных тем, что она не содержит целенаправленных попыток определения эффективного стиля управления в конкретных условиях. Эта модель основывается на позиции сочетания различных стилей и доказывает, что руководители должны быть гибкими в своих действиях¹¹¹.

11.15 Современные теории лидерства

1. Теория черт. Современная теория лидерства основное внимание уделяют проблеме лидерства эмпирически обозримой социальной группе.

В больших социальных общностях действуют те же социальные законы, что и в малых группах. Если лидер одарен качествами, которые отличают его от последователей, то должна существовать возможность определения выделения этих качеств. Существует мнение: важнейшими качествами определенного поведения лидера является: интеллект, ответственность, восприимчивость, приспособляемость, активность, надежность, способность повлиять на людей.

¹¹¹ Модель «путь – цель» Т. Митчелла и Р. Хауса http://abital.ru/model_putcel_t.html

2. Ситуативные теории. Появление лидера – результат времени, места обстоятельства. В отдельных ситуациях выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других по каким-то качествам т.к. именно эти качества оказываются необходимыми в данной ситуации. Большинство исследований были ориентированы на изучение взаимосвязей между характером ситуации и особенностями лидерства, а не на изучения ситуации как таковой. Стиль лидерства зависит от характера стоящей перед лидером задачи. Поведение лидера во многом определяется внутренней структурой группы и моделью общения в ней.

Степень власти лидера зависит от зрелости окружения исполнителя.

3. Теория ожидания взаимодействия. Операционная модель поведения – Хауман, Хаммари, Стокдиль. Три основных элемента: действия, взаимодействия, ожидание.

1. Чем активнее роль индивида внутри группы, чем больше его действия приведены в соответствие с групповыми нормами, тем шире размах его взаимодействия с другими членами группы, что порождает расположение.

2. Любые лидерские действия инициируют структурирования отношений взаимодействия. Лидерство – действие по созданию структуры взаимодействия.

3. В процессе взаимодействия члены группы при решении задач каждой из них ожидает что другие будут продолжать действовать и взаимодействовать как прежде.

4. Теория обмена и трансактного анализа. Лидер тот, кто чувствует, осознает потребности и желания своих сторон и предлагающей им способы их достижения. Предмет анализа – тот или иной стиль лидерства. Подразумевает равный обмен в отношении между и последователями. В результате обмена – эмоциональная связь, особое внимание на роль и значения убеждающего влияния. Интенсивность действий лидера напрямую влияют на установки последователей.

5. Атрибутивные теории. Акцент на проблему взаимодействия между лидером и последователями. Лидер зависит от того, как воспринимают лидера его последователи. Лидер не доминирует, последователи определяют его поведение. Для политического лидера важно знать, как воспринимают, чего от него ждут его последователи.

6. Мотивационные теории. Эффективность действий лидера зависит от того как лидер влияет на мотивацию последователей на их способность к продуктивному выполнению задания, их чувств удовлетворенности от своей деятельности. Митчелл Хаус – лидер может повлиять на подчиненных, увеличивая их личную выгоду. Лидер может облег-

чить путь достижения выгоды объяснив средства достижений этой выгоды¹¹².

11.16 Субституты и нейтрализаторы лидерства (С. Керр и Дж. Джермиер)

Субституты – это такие ситуационные условия, в которых руководство становится ненужным или стиль руководства не имеет значения.

Например, если сотрудники обладают более высоким, чем руководитель, уровнем квалификации и в достаточной степени ориентированы на достижение цели, то они не нуждаются в руководителе, который разъяснял бы им задачу и указывал, что и как им делать.

К числу **субститутов руководства** следует отнести и сплоченность коллектива. Высокоструктурированная задача делает ненужным руководство, ориентированное на задачу.

Концепция заменителей лидерства (С.Керр, Дж. Джермиер) – представления о том, что в определенных ситуациях влияние лидерства может быть незначительным или вовсе излишним. В реальной практике управления лидерство может ограничиваться двумя типами факторов:

1. субститутами (заменителями);
2. нейтрализаторами.

Нейтрализаторы – это такие ситуационные условия, которые мешают руководителю продемонстрировать определенные модели поведения. Примером является физическая удаленность руководителя от подчиненных или ограниченность должностных полномочий руководителя¹¹³.

Нейтрализаторы лидерства включают в себя такие факторы, которые ослабляют влияние лидера и амортизируют его усилия. К ним относятся, например:

1. физическая удаленность лидера от подчиненных;
2. отсутствие у лидера рычагов для мотивации.

Чаще всего, ограниченные возможности влияния лидера сотрудниками не рассматриваются. Одна из причин этого в том, что людям свойственно **романтизировать** лидерство, т. е. воспринимать его как более значимое и более связанное с результатами работы, чем это есть на самом деле.

¹¹² Собрание статей Тематические учебно-методические материалы. Социальная работа <http://soc-work.ru/article/392>

¹¹³ Цветков А.Н.. Менеджмент. Завтра экзамен., 2008 <http://uchebnik-besplatno.com/uchebnik-menedjment/chto-takoe-substitutyi.html>

В последние годы все более широкое распространение получает развитие лидерства – практика систематического обучения людей, направленная на расширение их способностей эффективно функционировать в роли лидера. Компании инвестируют большие средства в развитие лидерства, тем самым, признавая, что эффективное лидерство является серьезным конкурентным преимуществом организации.

Развитие лидерства осуществляется в трех основных направлениях:

1. Развитие сетей социального взаимодействия между людьми и тесных связей внутри и между организациями.
2. Развитие доверительных отношений между собой и окружающими.
3. Развитие общих ценностей и представлений.

Для развития лидерства используются разнообразные методы и техники: обратная связь на «360 градусов», создание сетей (развитие личных и деловых связей), коучинг (индивидуальные программы обучения лидеров), наставничество, стажировки, обучение в процессе работы.¹¹⁴

11.17 «Двигатели» лидерства Н. Тичи.

В истории бизнеса встречаются два типа лидеров. Первые – это те, кто смог вывести свою компанию на вершину успеха, но не сумел на ней удержаться. А вторые- кто не только достиг успеха, но и долго его удерживал. Последних Н. Тичи назвал победителями.¹¹⁵

Н. Тичи разработал концепцию «двигателя лидерства», основная идея, которой состоит в том, что в деловых организациях, добивающихся долгосрочного, устойчивого успеха, лидеры в высшем эшелоне менеджмента уделяют особое внимание формированию лидеров на всех уровнях управления.

Иными словами, эффективный лидер не только сам обладает набором качеств и умений, необходимых для управления организацией и ее процветания в быстро изменяющейся окружающей среде, но и умеет подготовить квалифицированных последователей и преемников, стремясь превратить их из последователей в самостоятельно мыслящих лидеров. При этом лидеры рассматривают собственное обучение и обуче-

¹¹⁴ Г.А. Мкртычян Психологические методы и информационные технологии в управлении

человеческими ресурсами <http://www.unn.ru/pages/issues/aids/2006/33.pdf>

¹¹⁵ Теория «двигателя лидерства»

Н.Тичи http://stud.ibi.spb.ru/156/evseana/html_files/th_dvig_lid_TiCHY.html

ние других как одну из своих основных функций и используют для этого любые возможности.

Эффективные лидеры обладают тем, что Н. Тичи назвал передаваемой точкой зрения – четко структурированной системой идей, основанных на знаниях и системе ценностей, которая формулируется лидером таким образом, что полностью и без затруднений воспринимается последователями. Более того, воспитание новых лидеров в таких организациях становится частью корпоративной культуры, таким образом, включается «двигатель лидерства».

Лидерство связывается с проявлением:

1. Особых мотивационных установок: проактивная ориентация; ориентация на достижение;
2. Навыков межличностного общения: ориентация на развитие; управление; поиск на основе межличностного;
3. Представительских навыков: уверенность в себе; навыки презентации;
4. Мотивационных навыков и умения влиять на других: влияние; диапазон мотивации.

При реализации конкретного проекта часто оказывается, что его лидером в разные периоды времени должны становиться разные люди, чья компетенция наиболее соответствует данной фазе проекта. Это не означает, что лидеры, выполнившие свои функции на предшествующих фазах, должны покидать команду. Они могут продолжать в ней работать, но теперь уже в роли последователей. Таким образом, одно и то же лицо должно уметь быть и лидером, и последователем, а лидерство может передаваться, как эстафетная палочка. Такой подход получил название разделенного лидерства.¹¹⁶

Контрольные вопросы

1. Группы лидеров
2. Лидерство и менеджмент
3. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену.

¹¹⁶ Эффективные заменители лидерства http://www.elitarium.ru/2008/06/18/zameniteli_liderstva.html

ГЛАВА XII СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

12.1 Понятие корпоративной культуры и ее определение. Подходы к описанию корпоративной культуры

Изначально термин «корпоративный» возник от латинского «*congratio*» - объединение, сообщество, а не от «корпорации» как организационно-правового типа предприятия. На Западе «корпоративная культура» чаще всего обозначает то же самое, что и «организационная». Понятие «корпоративная культура» употребляется наряду с понятиями «организационная культура», «управленческая культура», «производственная культура», «культура трудовых отношений», «деловая культура».

Понятие корпоративной культуры является одним из базовых понятий в менеджменте. Как правило, корпоративная культура сознательно создается ее руководителями – формальными лидерами.

В 1982 году американские исследователи Теренс Дил (Terence Deal) и Аллан Кеннеди (Alan Kennedy) создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие.

Идея корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, однако, как воздух в комнате, она окружает и влияет на все, что происходит в корпорации.

Современные исследователи, как правило, отождествляют корпоративную культуру с совокупностью норм, ценностей и идеалов.

Известный отечественный ученый и консультант по управлению Т.Ю. Базаров квалифицирует определение корпоративной культуры как ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организационными структурами. Организационную культуру он определяет как интегральную характеристику организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данную в языке определенной типологии.

В целом можно выделить следующие функции корпоративной культуры:

1. формирование позитивного имиджа организации;
2. поддержание ценностей, присущих данной организации;
3. создание и поддержание у сотрудников чувства причастности к общему («сопричастность»), что придает смысл их работе в организации.

4. Воспитание сотрудников в духе преданности организации, ограничение от нежелательных влияний, – охранная функция.

5. Содействие социализации новых работников, – адаптационная функция.

6. Формирование и контроль форм поведения, характерных для данной организации, – регулирующая функция.

Структуру корпоративной культуры можно представить из следующих уровней:

1. Внешний вид здания, офисов и других помещений, в которых находится организация.

2. Внешний вид сотрудников (если есть принятая в организации форма одежды).

3. Наличие особого стиля организации: логотип, символика, их применение в оформлении рабочих мест, документов (пример – висящие лозунги, плакаты, флажки, значки, эмблемы).

4. Характеристики системы коммуникации: тип используемой коммуникации внутри организации (устная, письменная, электронная); используемые технические средства.

5. Специальные документы, в которых описаны ценности организации. Корпоративная культура, таким образом, призвана реализовать одну базовых человеческих потребностей – потребность в аффилиации, т.е. принадлежности к какой-либо группе.

Корпоративная культура не может существовать на предприятии, борющемся за экономическое выживание. Только удовлетворив свои базовые материальные потребности, работники в состоянии обратиться к ценностям корпоративной культуры, которые являются «надстройкой» над артефактами, миссией, историей и праздниками.

Организация, которая стремится быть эффективной, обязана иметь систему ценностей. При этом моральные принципы работников должны быть близки системе ценностей организации настолько, чтобы не вызывать конфликтов¹¹⁷.

С точки зрения психологии корпоративная культура есть одно из эффективных средств мотивации сотрудников. Если руководитель заинтересован в развитии деятельности организации, заинтересован в убеждении всех сотрудников, что их организация наилучшая, он должен совершенствовать и развивать мотивацию сотрудников, а это в свою очередь ведет к изменению и совершенствованию корпоративной культуры¹¹⁸.

12.2 Три уровня организационной культуры Э. Шайна

В зарубежной и российской литературе рассматривается несколько структурных моделей организационной культуры. Наиболее извест-

¹¹⁷ Могутнова Н. Н. - Российский государственный гуманитарный университет

¹¹⁸ Никитин А.А. Пермский государственный университет

ной является трехуровневая модель американского психолога Эдгара Шайна, построенная на основе концепции культурологов Ф.Р. Клухона и Ф.Л. Штротбека.

Изучение организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, включающего такие внешние проявления, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, язык, лозунги, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, планировка и оформление помещений.

Второй уровень представляют ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.

В основе организационной культуры, по мнению Э. Шайна, лежат некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений.

Изучение организационной культуры начинается с поверхности

Внешние факты – видимы, но часто не интерпретируются.

1. Технологии
2. Архитектура
3. Наблюдаемые образцы поведения

Ценностные ориентации и верования – требуют более глубокого познания и знакомства, затрагивает более глубокие ценности.

Проверяемые в физическом окружении;

Проверяемые только через социальный консенсус.



Рис. 12.1. Уровни культуры

Базовые и скрытые предположения – принимаются подсознательно и бездоказательно:

1. Отношения с природой;
2. Отношение к человеку;
3. Отношение к работе;
4. Понимание реальности, времени и пространства.

Модель является достаточно универсальной, так как она инвариантна в отношении отраслевой принадлежности организации, этапа жизненного цикла ее развития, формы собственности и т.д.¹¹⁹

12.3 Характеристики организационной культуры по П. Харрису и Р. Морану

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик:

Рассмотрим эти характеристики

1. Идентификация и цель.

Культура дает людям ощущение идентичности в отношении группы и до некоторой степени определяет их место в жизни.

2. Коммуникации и язык.

Группа отличается своими собственными системами, как вербальной, так и невербальной связи: устная, письменная, невербальная коммуникация.

3. Одежда и внешний вид.

Культура проявляет себя через предметы одежды, художественное оформление, украшения и т.д.

4. Пища и способ ее подачи.

Подготовка, обслуживание, пищевые предпочтения, что и как едят люди, привычки и традиции в этой области, организация внутрифирменного питания

5. Время и осознание времени.

На биологические и околосуточные ритмы человека воздействует природа и климат. Культурные факторы влияют на то, что одни люди используют более точный, другие – относительный смысл времени, используют разный ритм работы, продолжительность интервалов.

6. Взаимоотношения и различия людей.

Культуры устанавливают человеческие и организационные отношения к возрасту, полу, статусу и степеням родства, богатству, власти и мудрости, рангу, протоколу, религии и гражданству, роду, наградам и признанию.

7. Ценности и нормы.

¹¹⁹ Теория и Практика > Корпоративная культура в жизни компании
<http://corpculture.ru/content/ctruktura-i-modeli-organizatsionnoi-kultury>

Культура влияет на то, как люди воспринимают свои потребности и как они ранжируют их по приоритетам.

8. Убеждения и отношения.

Культура позволяет обеспечивать руководство людьми, формируя систему взглядов на фундаментальные вопросы жизни.

9. Ментальные привычки и обучение.

Способы обдумывания, изучения, организации и обработки информации у всех людей уникальны и часто различны. В некоторых компаниях высоко ценится логика, в других – интуиция.

10. Особенности и методы работы.

Культуры отличаются способом восприятия и отношения к работе¹²⁰.

12.4 Оценка организационной культуры (OCAI) и использование результатов ее анализа (К. Камерон и Р. Куинн)

OCAI для диагностики организационной культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном.

Инструмент оценки корпоративной культуры OCAI базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Четыре доминирующих типа корпоративной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Все четыре типа служат фундаментом для OCAI: клановая, эдохрокатическая, иерархическая и рыночная культура.

Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований тридцать девять индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности (предложенных Кэмбеллом и его коллегами). В результате этих исследований были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения. Инструмент предназначен для оценки эффективности корпоративной культуры и определение тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации.

Выделяют три этапа в диагностике корпоративной культуры при использовании инструмента OCAI:

1. Работа с анкетой. Сотрудникам предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Необходи-

¹²⁰ Понятие организационной культуры и её признаки <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>

димо распределить баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100.

2. Вычерчивание профиля является вторым этапом в диагностике корпоративной культуры.

В результате получаем семь диаграмм – «организационных профилей». На них наносим оценки из колонки «предпочтительно», только пунктиром (для выявления различий между желаемым и реальным состоянием организации)¹²¹

12.5 Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс. Основные (первые) шаги этого процесса должны быть:

1. определение миссии организации;
2. определение основных базовых ценностей.

Формирование корпоративной культуры распадается на следующие четыре этапа:

1. определение миссии организации, базовых ценностей;
2. формулирование стандартов поведения членов организации;
3. формирование традиций организации;
4. разработка символики.

Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как корпоративное руководство. В принципе, корпоративная культура – это система ценностей компании.

Существуют методы поддержания корпоративной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей.

Основными группами методов являются следующие:

1. усиление существующей мотивации менеджеров;
2. поддержка и ограничение инициатив;
3. канализация энергии конфликта.
4. раскрытие способностей сотрудников, нахождение путей самореализации;
5. тренинг может служить для диагностики проблем подразделения или организации в целом;

В процессе тренинга в различных ролевых ситуациях наш руководитель сможет побыть в роли подчиненного, и на себе почувствовать разницу между давлением, манипуляцией и равноправным стилем об-

¹²¹ OSAI для диагностики организационной культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном (ч. 3) <http://www.hr-culture.net/content/view/72/48/>

щения. Именно эта разница позволит начать необходимые изменения в собственной организации.¹²²

12.6 Национальные факторы в корпоративной культуре. Модель Г. Хофстеде

Голландский ученый Гирт Хофстеде в 1980-х годах изучал организационную культуру одной из первых глобальных компаний – IBM, имеющую филиалы более чем в 40 странах. В результате исследований он определил культуру как коллективное программирование человеческого сознания, определяющее реакцию работников на происходящие на рабочем месте события, выделил ее четыре элемента.

1. **дистанция власти** – это характеристика ощущения неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. Применительно к организации – это ощущение неравенства между сотрудниками организации, находящимися на различных уровнях ее иерархии.

2. **непритие неопределенности** – это характеристика ощущения опасности, возникающая при появлении неопределенных или неизвестных ситуаций у людей данной страны.

3. **индивидуализм-коллективизм** – это характеристика стремления людей данной страны к свободным связям между индивидами (индивидуализм), либо к интеграции в группы (коллективизм).

4. **мужественность-женственность** – это характеристика общества, в котором социальные роли полов точно определены (мужественность), либо в котором социальные роли частично совпадают (женственность). В мужских культурах мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей.

Хофстеде, благодаря предложенной им классификации влияния национального аспекта на культуру, смог выяснить, почему культуры филиалов одной и той же компании IBM, выпускающие одну и ту же продукцию, но располагающиеся в различных странах мира так существенно отличаются друг от друга.

По его оценке, современная система управления характеризуется высокой степенью дистанции власти, высокой степенью неприятия неопределенности, средней степенью индивидуализма, средней степенью

¹²² Методы формирования, передачи и изменения культуры организации Методы формирования корпоративной культуры <http://infomanagement.ru/referat/60/3>

мужественности. Эти характеристики необходимо учитывать при формировании культур организаций¹²³.

Контрольные вопросы

1. Функции, методы, элементы и этапы корпоративной культуры
2. Уровни и характеристики организационной культуры
3. Ф. Харрис и Р. Моран – организационная культура на основе десяти характеристик.

¹²³ Изучение национального аспекта в организационной культуре. Модель Хофстеде. <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=769>

ТЕСТЫ

1. Кто из нижеперечисленных ученых является представителем теории научного менеджмента:

- а) Маслоу;
- б) Мэйо;
- в) Тейлор;
- г) Мак-Грегор.

2. Как называется процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации:

- а) планирование;
- б) мотивация;
- в) контроль;
- г) организация.

3. По теории Маслоу, какие из человеческих потребностей находится на самом нижнем уровне пирамиды:

- а) социальные;
- б) потребности в уважении;
- в) потребности в безопасности и защищенности;
- г) физиологические потребности.

4. Кто из нижеперечисленных ученых является представителем классической школы менеджмента:

- а) Файоль;
- б) Тейлор;
- в) Фоллет;
- г) Мэйо.

5. Термин «менеджмент» принято переводить на русский язык как:

- а) направление;
- б) владение;
- в) управление;
- г) деятельность.

6. Понятия «планирование» и «прогнозирование» являются:

- а) равнозначными;
- б) понятие «планирование» шире;
- в) понятие «прогнозирование» шире;
- г) не связаны друг с другом.

7. Управление в социальных системах – это управление:

- а) людьми;
- б) животными;
- в) техникой;
- г) предметами.

8. Какая из систем функционирует внутри себя, не взаимодействуя с внешней средой?

- а) открытая;
- б) прикрытая;
- в) закрытая; г) замкнутая.

9. Закон специализации управления, закон экономии времени, закон интеграции управления относятся к законам:

- а) управления;
- б) власти;
- в) бизнеса;
- г) производства.

10. Принцип цепной связи, отбора, слабого звена относятся к принципам:

- а) производства;
- б) бизнеса;
- в) организации;
- г) управления.

11. Недостатком, какой модели управления является узкая специализация персонала?

- а) американской;
- б) японской;
- в) российской;
- г) китайской.

12. Какой из законов организации гласит, что любая реальная физическая система стремится сохранить себя как целостное образование?

- а) закон синергии;
- б) закон развития;
- в) закон единства анализа и синтеза;
- г) закон самосохранения.

13. Как называется объединение предпринимателей, которое берет на себя осуществление всей коммерческой деятельности при сохранении производственной и юридической самостоятельности входящих в него предприятий?

- а) совместное;
- б) синдикат;
- в) трест;
- г) картель.

14. Какой из законов организации заключается в том, что сумма свойств целого превышает арифметическую сумму свойств, имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности?

- а) закон синергии;
- б) закон развития;
- в) закон единства анализа и синтеза;
- г) закон самосохранения.

15. Как называется предприятие с долевым участием иностранных инвесторов?

- а) трест;
- б) картель;
- в) совместное;
- г) синдикат.

16. Предприниматель – это:

- а) человек, работающий в организации;
- б) лидер в группе;
- в) человек, который следит за правильностью выполнения обязанностей своими подчиненными;
- г) организатор чего-то нового (идеи, товара и т.п.).

17. Тип менеджмента, который направлен на снижение вероятности принятия решений, способных привести к нанесению недопустимого ущерба финансовой, технологической, технической, кадровой, внешней и внутренней структурам объектов, попадающих в сферу влияния принимаемых решений:

- а) ситуационный;
- б) социально-этический;
- в) традиционный;
- г) системный.

8. Совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни – это:

- а) этапы жизни;
- б) стадии жизни;
- в) жизненный цикл;
- г) временные рамки.

19. Процесс деления организации на части с определением задач, прав и обязанностей:

- а) бюрократия;
- б) структура организации;
- в) департаментализация;
- г) централизация.

20. Согласно какому подходу, управление осуществляется в зависимости от конкретного набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в определенное время:

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) процессный подход;
- г) подход с позиций выделения различных школ в управлении.

21. Автор одной из теории организации - бюрократической теории организации:

- а) Ф.В. Тейлор;
- б) Т. Парсонс;
- в) М. Вебер;
- г) Р. Мертон.

22. Связующими процессами в менеджменте являются:

- а) процессы прогнозирования и планирования;
- б) процессы контроля и мотивации;
- в) процессы принятия решений и коммуникации;
- г) процессы организации и координации.

23. Представителями школы научного менеджмента являются:

- а) Ф.У. Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Гантт;
- б) М. П. Фоллетт, Э. Мэйо;
- в) К. Арджирис, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг;
- г) Д. Марч, Г. Саймон.

24. Закон менеджмента, согласно которому, с одной стороны, осуществляется объединение специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой - подразделений, производств в единый производственный организм – предприятие:

- а) закон интеграции управления;
- б) закон специализации управления;
- в) закон демократизации управления;
- г) закон экономии времени.

25. Согласно какой теории, функционирование организации рассматривается как объективный, самосовершающийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает:

- а) теория естественной организации;
- б) бюрократическая теории организации;
- в) теория организации А. Файоля;
- г) теория искусственной организации.

26. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты относят к факторам:

- а) внешней среды прямого воздействия;
- б) внешней среды косвенного воздействия;
- в) внутренней среды прямого воздействия;
- г) внутренней среды косвенного воздействия.

27. Закон организации, отражающий необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера:

- а) закон композиции;
- б) закон самосохранения;
- в) закон анализа и синтеза;
- г) закон развития.

28. Факторами внутренней среды организации являются:

- а) цели, структура организации, задачи, технология и люди;
- б) политические и социокультурные факторы;
- в) государственные органы;
- г) поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы.

29. Согласно какому принципу организационные формы никогда не сохраняются в простом и чистом виде:

- а) принцип цепной связи;
- б) принцип ингрессии;
- в) принцип подбора (отбора);
- г) принцип подвижного равновесия.

30. Согласно какому типу организации проектирование организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации:

- а) органический;
- б) механистический;
- в) традиционный;
- г) дивизиональный.

31. Метод проектирования структур организации, согласно которому разрабатываются математические, графические, машинные и др. отображения полномочий и ответственности:

- а) метод аналогий;
- б) метод экспертно-аналитический;
- в) метод структуризации целей;
- г) метод организационного моделирования.

32. Как называется функция биологических, социальных технических организационных систем, которые обеспечивают сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности:

- а) менеджмент;
- б) мотивация;
- в) организация;
- г) управление.

33. Создателем, какой теории был М. Вебер:

- а) бюрократической теории организации;
- б) теории научного управления;
- в) теории естественной организации;
- г) теории административной организации.

34. Как называется принцип организации, который заключается в том, что организационная целостность любой системы определяется устойчивостью ее относительно слабого места:

- а) цепной связи;
- б) ингрессии;
- в) подвижного равновесия;
- г) слабого звена.

35. Как называется четко отлаженная форма разделения труда с иерархией власти цепями команд в организации с зафиксированными нормами поведения и профессиональным подбором кадров:

- а) бюрократия;
- б) департаментализация;
- в) интеграция;
- г) децентрализация.

36. Автор теории научного управления:

- а) Мак-Грегор;
- б) Тейлор;
- в) Маслоу;
- г) Карнеги.

37. К какому типу относятся организации, в которых группы людей возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно:

- а) формальная;
- б) неформальная;
- в) коммерческая;
- г) некоммерческая.

38. Какой этап целевого управления является первым:

- а) выработка ясной и сжатой формулировки цели;
- б) разработка реальных планов их достижения;
- в) систематический контроль и измерение качества работы и результатов;
- г) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

39. Какой подход рассматривает управление как последовательность выполняемых операций:

- а) подход с позиций выделения различных школ в управлении;
- б) процессный подход;
- в) системный подход;
- г) ситуационный подход.

40. Функция управления, направленная на постановку цели и определение мероприятий по ее достижению, это:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

41. Кто является автором знаменитых 14 принципов управления:

- а) М. Вебер;
- б) А. Файоль;
- в) Ф.Тейлор;
- г) Т. Парсонс.

42. Выберите вариант, в котором в верной последовательности перечислены этапы жизненного цикла организации:

- а) создание, рост, зрелость, спад, уход с рынка;
- б) создание, зрелость, рост, спад, уход с рынка;
- в) создание, рост, зрелость, уход с рынка, спад;
- г) создание, рост, спад, зрелость, уход с рынка.

43. Какой закон заключается в том, что сумма свойств (потенциала) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств (потенциалов), имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности:

- а) закон синергии;
- б) закон самосохранения;
- в) закон единства анализа и синтеза;
- г) закон информированности – упорядоченности;

44. В основе какой организации участие работников всех уровней в управлении предполагает: участие в принятии решений; участие в установлении целей; участие в решении проблем:

- а) партисипативная организация;
- б) многомерная организация;
- в) эдхократическая организация;
- г) предпринимательская организация.

45. Какой метод проектирования структур состоит из разработки дерева целей, экспертного анализа и составление карт прав и ответственности:

- а) метод аналогий;
- б) метод экспертно-аналитический;
- в) метод структуризации целей;
- г) метод организационного моделирования.

46. Цель организации, которая предполагает получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг:

- а) экономическая цель;
- б) производственно-коммерческая цель;
- в) социальная цель;
- г) научно-техническая цель.

47. Кто был основателем административной школы управления:

- а) Файоль;
- б) Тейлор;
- в) Фоллет;
- г) Мэйо.

48. Кто ввел в научный оборот слово «предприниматель»:

- а) Р. Кантилон;
- б) О. Полонис;
- в) К. Ареджирис;
- г) Д. Мак-Грегор.

49. Что в переводе с английского обозначает сочетание слов «top management»:

- а) низшее звено руководства;
- б) высшее звено руководства;
- в) руководители;
- г) среднее звено руководства.

50. Какие типы менеджмента существуют по времени наступления последствий для объекта управления и среды:

- а) ситуационный, системный, стабилизационный, текущий;
- б) стратегический, оперативный, текущий, перспективный;
- в) системный, оперативный, текущий, стабилизационный;
- г) перспективный, текущий, стратегический, системный.

51. Каково определение понятия «вознаграждение»:

- а) это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию;
- б) то, что человек считает для себя наиболее ценным;
- в) это одно из средств мотивации;
- г) помощь со стороны руководства.

51. Какой контроль реализуется в форме определения политики, процедур и правил:

- а) заключительный;
- б) текущий;
- в) периодический;
- г) предварительный.

52. Какие методы управления персоналом строятся на осуществлении управленческих воздействий и базируются на власти, дисциплине и взысканиях:

- а) экономические;
- б) административные;
- в) экономические;
- г) психологические.

53. Характерной чертой матричной структуры является:

- а) высокая степень централизации;
- б) гибкость и адаптивность;
- в) усиление управленческой вертикали;
- г) низкая степень свободы и самостоятельности сотрудников.

54. Каково определение понятия «экономический эффект»:

- а) это результат труда человека в процессе производства материальных благ;
- б) число выполняемых работ, в результате которых получена экономия;
- в) результат работы предприятия по какому-то показателю;
- г) экономическая эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда.

55. Руководителем среднего звена является:

- а) бригадир;
- б) мастер;
- в) начальник отдела снабжения;
- г) директор.

56. Какая теория рассматривает организацию как инструмент решения задач, где человек абстрактен:

- а) бюрократическая теория М. Вебера;
- б) теория организации А. Файоля;
- в) теория научного управления Ф.В. Тейлора;
- г) теория естественной организации.

57. Выберите верное утверждение относительно законов и принципов организации:

- а) законы соблюдаются в любой организации, а принципы – нет;
- б) принципы соблюдаются в любой организации, а законы – нет;
- в) и законы, и принципы соблюдаются во всех организациях;
- г) и законы, и принципы могут не соблюдаться в организации.

58. Органический подход к проектированию организации характеризуется:

- а) высокой формализацией правил и процедур;
- б) гибкой структурой власти;
- в) узкой степенью ответственности;
- г) высокой степенью централизации.

59. Проектирование организационной структуры силами специалистов с привлечением руководителей – это:

- а) метод аналогий;
- б) экспертно-аналитический метод;
- в) метод структуризации целей;
- г) метод организационного моделирования.

60. К структурным методам разрешения конфликта относятся:

- а) метод принуждения;
- б) метод решения проблемы;
- в) метод разъяснения требований к работе;
- г) метод уклонения.

61. Высшим органом общества с ограниченной ответственностью является:

- а) директор (генеральный директор);
- б) объединение акционеров;
- в) общее собрание учредителей;
- г) топ менеджер.

62. Выберите классификацию организационных культур по отношению к другим культурам:

- а) динамические, статические;
- б) индивидуалистические, коллективистские;
- в) конформистские, конфронтационные;
- г) экстравертные, интравертные.

63. К первичным потребностям человека не относится:

- а) потребность в уважении;
- б) потребность в отдыхе;
- в) потребность в жилище;
- г) потребность в еде.

64. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:

- а) мотивация по статусу;
- б) внешняя мотивация;
- в) мотивация по результату;
- г) внутренняя мотивация.

65. Потребности человека располагаются в виде строгой иерархической структуры согласно:

- а) теории ожиданий Врума;
- б) теории потребностей Маслоу;
- в) теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- г) теории справедливости Адамса.

66. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

- а) теории Портера – Лоулера;
- б) теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- в) теории справедливости Адамса;
- г) теории ожиданий Врума.

67. Организационное преобразование называется:

- а) реорганизацией;
- б) рационализацией;
- в) инновацией;
- г) эффективностью.

68. Обмен информацией между организацией и ее внешней средой:

- а) внешние коммуникации;
- б) внешняя информационная сеть;
- в) внешняя связь;
- г) управляемость организации.

69. Совокупность методов, производственных и программно-технологических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор, хранение, обработку, вывод и распространение информации:

- а) коммуникация;
- б) информационная технология;
- в) информационное обеспечение менеджмента;
- г) управляющая система.

70. Принцип корпоративного управления предполагает:

- а) теория X;
- б) теория Y;
- в) теория Z;
- г) теория J.

71. Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации это:

- а) должностная обязанность;
- б) управленческое решение;
- в) функциональная обязанность;
- г) составление должностных карт.

72. Одним из правил построения «дерева целей» является:

- а) цели должны быть конкретны;
- б) строящееся «дерево» должно иметь замкнутые контуры;
- в) цели не должны быть достижимы;
- г) цели нижестоящих уровней не связаны с целями вышестоящих уровней.

73. Центром этой школы является Институт Карнеги:

- а) новая школа;
- б) школа социальных систем;
- в) административная школа;
- г) школа научного менеджмента.

74. Объектом управления в менеджменте является:

- а) общество;
- б) персонал;
- в) государство;
- г) организация.

75. На какие виды подразделяются цели организации по иерархии:

- а) стратегические, тактические и оперативные;
- б) внутренние и внешние;
- в) количественные и качественные;
- г) цели организации и цели внешней среды.

76. Какая из ниже перечисленных функций менеджмента является связующей:

- а) контроль;
- б) планирование;
- в) мотивация;
- г) принятие управленческих решений.

77. Для какой школы управления характерно применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности:

- а) для школы научного управления;
- б) для классической школы;
- в) для школы поведенческих наук;
- г) для школы человеческих отношений.

78. Какой закон организации утверждает, что в организованном целом не может быть больше порядка, чем информации:

- а) закон развития;
- б) закон композиции;
- в) закон пропорциональности;
- г) закон информированности-упорядоченности.

79. Этот метод управления является мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления:

- а) административный методы;
- б) экономический методы;
- в) психологический методы;
- г) социологический методы.

80. Выберите из ниже перечисленных вариант реорганизации организации при котором происходит возникновение нового общества посредством передачи ему всех прав и обязанностей реорганизуемых обществ, действие которых прекращаются:

- а) присоединение;
- б) разделение;
- в) преобразование;
- г) слияние.

81. Цель организации, которая предполагает достижение заданной степени удовлетворения потребностей работников:

- а) экономическая цель;
- б) производственно-коммерческая цель;
- в) социальная цель;
- г) научно-техническая цель.

82. Какой тип менеджмента применяется при решении крупных проблем, когда установить дату следующего решения по этой проблеме невозможно:

- а) менеджмент циклических решений;
- б) менеджмент непрерывной цепи частых решений;
- в) менеджмент текущих решений;
- г) менеджмент одноразовых решений.

83. Какой подход рассматривает управление как последовательность воздействий на объект:

- а) ситуационный;
- б) процессный;
- в) системный;
- г) с позиции школ.

84. Теория мотивации, в основе которых лежит мотивационный процесс, называется:

- а) содержательные;
- б) нейтральные;
- в) процессуальные;
- г) целевые.

85. Какое главное правило в методе мозгового штурма:

- а) нельзя критиковать;
- б) можно критиковать;
- в) анализировать варианты;
- г) надо молчать.

86. Межличностный стиль разрешения конфликта «компромисс» характеризуется:

- а) поведением, которое диктуется убеждением;
- б) принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени;
- в) признанием различия во мнениях и готовностью ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон;
- г) принуждением принять свою точку зрения любой ценой.

87. Какая из моделей управления персоналом основана на формировании так называемого профессионального менеджера:

- а) Российская модель;
- б) Японская модель;
- в) Американская модель;
- г) Китайская модель.

88. Какие последствия разрешения конфликта бывают:

- а) опосредованные и второстепенные;
- б) относительные и абсолютные;
- в) функциональные и дисфункциональные;
- г) долговременные и одномоментные.

89. Обмен информацией между подразделениями:

- а) горизонтальные коммуникации;
- б) вертикальные коммуникации;
- в) неформальные коммуникации;
- г) формальные коммуникации.

90. ООО – это:

- а) общество с ограниченной ответственностью;
- б) общество с ограниченной опекой;
- в) общество открытого образования;
- г) открытое ограниченное общество.

91. ... – обладают юридическим правом принятия решения и наличие в подчинении других работников

- а) служащие;
- б) специалисты;
- в) руководители;
- г) обслуживающий персонал.

92. Этап (и метод) планирования, на котором происходит описание будущей ситуации:

- а) моделирование;
- б) прогнозирование;
- в) программирование;
- г) анализирование.

93. Конформизм – это:

- а) стремление к продвижению личных интересов;
- б) соглашение на основе взаимных уступок;
- в) пассивное следование общественному мнению;
- г) совместное участие в одном и том же виде деятельности.

94. Какой из законов организации это общий динамический закон, действия которого подчинены и жизненные циклы организации?

- а) закон синергии;
- б) закон развития;
- в) закон единства анализа и синтеза;
- г) закон самосохранения.

95. Человек, имеющий свое дело – это:

- а) бизнесмен;
- б) предприниматель;
- в) руководитель;
- г) лидер.

96. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:

- а) теория Абрахама Маслоу;
- б) модель Портера – Лоулера;
- в) теория Фредерика Герцберга;
- г) теория Мак - Клеелланда.

97. Морально-этический менеджмент наиболее ярко практикуется:

- а) в Китае;
- б) в Белоруссии;
- в) в России;
- г) в США.

98. Какой тип менеджмента основан на утверждении: «все объекты управления одинаково реагируют на одинаковые воздействия»:

- а) традиционный;
- б) ситуационный;
- в) социально-этический;
- г) морально-этический.

99. Кто из нижеперечисленных ученых является представителем школы человеческих отношений:

- а) Мэйо;
- б) Вебер;
- в) Питерс;
- г) Тейлор.

100. Какой вид разделения труда подразумевает разделение по специализации:

- а) горизонтальное;
- б) вертикальное;
- в) диагональное;
- г) ступенчатое.

101. Какой метод управления базируется на власти, дисциплине, взысканиях:

- а) экономический;
- б) психологический;
- в) административный;
- г) социальный.

102. Общество, учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов – это:

- а) открытое акционерное общество;
- б) общество с ограниченной ответственностью;
- в) общество с дополнительной ответственностью;
- г) закрытое акционерное общество.

103. Какой метод разрешения конфликта описан ниже: «Основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства:

- а) координационные и интеграционные механизмы;
- б) разъяснение требований к работе;
- в) общеорганизационные комплексные цели;
- г) структура системы вознаграждений.

104. Что относится к количественным методам принятия управленческих решений:

- а) метод мозгового штурма;
- б) метод линейного программирования;
- в) метод Дельфи;
- г) экспертно – аналитический метод.

105. Какие из перечисленных теорий не относятся к содержательным теориям:

- а) теория Маслоу;
- б) теория Мак - Клеланда;
- в) теория Врума;
- г) теория Герцберга.

106. При применении этого принципа решается проблема распределения полномочий по принятию решений на каждом уровне соподчинения:

- а) принцип ингрессии;
- б) принцип слабого звена;
- в) принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления;
- г) принцип цепной связи.

107. Тип менеджмента, который разрабатывает и, используя принципы и правила управления, пригодные для любых организаций:

- а) традиционный;
- б) морально-этический;
- в) стабилизационный;
- г) системный.

108. Автор бюрократической теории организации:

- а) Вебер;
- б) Форд;
- в) Урвик;
- г) Фоллет.

109. Человек, работающий в организации и занимающийся организацией работ с комплексом ресурсов – это:

- а) предприниматель;
- б) менеджер;
- в) бизнесмен;
- г) лидер.

110. Автор работы «Принципы научного управления» (1911 г.), которая положила начало развития управления в научно-техническую дисциплину:

- а) М. Вебер;
- б) А. Файоль;
- в) Ф.У. Тейлор;
- г) О. Шелдон.

111. Родина управления, как науки:

- а) Америка;
- б) Германия;
- в) Франция;
- г) Англия.

112. Анри Файоль – представитель:

- а) административной школы;
- б) научной школы;
- в) эмпирической школы;
- г) социальной школы.

113. Обмен информацией между уровнями управления:

- а) горизонтальные коммуникации;
- б) вертикальные коммуникации;
- в) неформальные коммуникации;
- г) формальные коммуникации.

114. Какой закон организации отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера:

- а) закон синергии;
- б) закон композиции;
- в) закон пропорциональности;
- г) закон информированности.

115. Как классифицируются принципы организации по степени обоснованности:

- а) специфические и универсальные;
- б) ситуационные и обыденные;
- в) специфические и научные;
- г) обыденные и научные.

116. Что представляет собой делегирование:

- а) передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
- б) передача обязанностей лицу, без передачи полномочий;
- в) детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей;
- г) отбор и набор персонала.

117. Один из принципов построения организационной структуры, который подразумевает соблюдение рационального числа подчиненных:

- а) нормоуправляемость;
- б) экономичность;
- в) единство прав и ответственности;
- г) специализация.

118. Как называется разделение труда (между руководителями и исполнителями) которое образует иерархию (т.е. подчиненность одних звеньев организации другим):

- а) вертикальное;
- б) горизонтальное;
- в) диагональное;
- г) перпендикулярное.

119. Один из принципов построения организационной структуры, который подразумевает закрепление определенных функций:

- а) специализация;
- б) единство прав и ответственности;
- в) нормоуправляемость;
- г) централизация.

120. Методом, главным условием которого является отсутствие критики, является:

- а) количественный метод;
- б) экспертно – аналитический метод
- в) метод Дельфи;
- г) метод мозгового штурма.

121. Какие методы направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны (их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам):

- а) административные методы;
- б) экономические методы;
- в) психологические методы;
- г) социологические методы.

122. Ученый, разделивший весь процесс управления на 5 основных функций: планирование, организация, подбор кадров, руководство, контроль:

- а) Т. Парсонс;
- б) Ф. Тейлор;
- в) А. Файоль;
- г) М. Вебер.

123. Планы, составляемые на срок свыше 5 лет, относящиеся в основном к категории планов – целей это:

- а) среднесрочные;
- б) долгосрочные;
- в) краткосрочные;
- г) оперативные.

124. Межличностный стиль разрешения конфликта «компромисс» характеризуется:

- а) поведением, которое диктуется убеждением;
- б) принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени;
- в) признанием различия во мнениях и готовностью ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон;
- г) принуждением принять свою точку зрения любой ценой.

125. Современная точка зрения заключается в том, что конфликт в организации ... (продолжить)

- а) не возможен и не желателен; имеет отрицательный характер;
- б) возможен, но не желателен, т.к. имеет отрицательный характер;
- в) не возможен вообще, но желателен;
- г) не только возможен, но часто и желателен, хотя не всегда имеет положительный характер.

126. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение, происходит при:

- а) легирования;
- б) централизации;
- в) децентрализации;
- г) делегирования.

127. Этот метод управления является мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления:

- а) административные методы;
- б) экономические методы;
- в) психологические методы;
- г) социологические методы.

128. Причина конфликта, при котором руководство должно решить, как распределить материалы, людей, финансы и другие ресурсы между различными группами, чтобы эффективно достичь целей организации:

- а) ограниченность ресурсов;
- б) нехватка рабочих;
- в) нетрудоспособность рабочих;
- г) поломка оборудования.

129. Полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным:

- а) линейный;
- б) аппаратные/штатные;
- в) функциональные;
- г) матричные.

130. Модель Портера – Лоулера основывается на том, что:

- а) факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей;
- б) мотивация является функцией ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения;
- в) физиологические потребности являются необходимыми для выживания;
- г) люди, выполняя ту или иную работу, получают тем самым удовольствие.

131. Какие границы разделения труда обусловлены возможностями оборудования, требованиями к его эксплуатации и качества продукции:

- а) технические;
- б) психофизические;
- в) социальные;
- г) экономическая.

132. Какой тип планирования является попыткой взглянуть в долгосрочные перспективы на основополагающие организации, оценить какие тенденции наблюдаются в ее окружении, определить каким вероятнее всего будет поведение конкурентов:

- а) тактическое планирование;
- б) оперативное планирование;
- в) нормативное планирование;
- г) стратегическое планирование.

133. Закон организации, в котором говорится о том, что расходы не должны превышать доходы:

- а) антропогенеза;
- б) самосохранения;
- в) синергии;
- г) развития.

134. Какая функция предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей:

- а) контроль;
- б) мотивация;
- в) планирование;
- г) организация.

135. Эта теория рассматривает функции организации, как самопроисходящий процесс, а саму организацию, как самонастраивающуюся и саморегулирующую систему:

- а) бюрократическая теория Вебера;
- б) теория научного управления Тейлора;
- в) теория естественной организации;
- г) теория организации Файоля.

136. Высшим органом общества с ограниченной ответственностью является:

- а) директор (генеральный директор);
- б) объединение акционеров;
- в) общее собрание учредителей;
- г) топ менеджер.

137. Целью коммерческой организации является:

- а) получение прибыли;
- б) обеспечение населения рабочими местами;
- в) обеспечение населения продукцией предприятия;
- г) поднятие престижа организации на рынке.

138. Организация, машина, представляющая из себя безличный организм, построенный из формальных связей, статусов, целей в виде многоуровневой иерархии – это теория:

- а) бюрократическая теория;
- б) теория организации А. Файоля;
- в) теория научного управления Ф. В. Тейлора;
- г) теория естественной организации Т. Парсонс.

139. Автором теории постановки целей является:

- а) Скиннер;
- б) Врум;
- в) Лоулер;
- г) Локк.

140. Какие методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях:

- а) административные методы;
- б) экономические методы;
- в) психологические методы;
- г) социологические методы.

141. Определите характерный признак Японской модели управления:

- а) индивидуальная ответственность;
- б) ориентация управления на группу;
- в) оплата труда по индивидуальным достижениям;
- г) наем на работу на короткий период.

142. Какой стиль управления в переводе означает «власть толпы»:

- а) демократия;
- б) охлократия;
- в) автократия;
- г) бюрократия.

143. Экономический эффект – это:

- а) результат труда человека в процессе производства материальных благ;
- б) выбор альтернативы руководителем для достижения целей организации;
- в) процесс, обеспечивающий достижения целей организации;
- г) способы осуществления; управленческих воздействий на персонал на основе использования экономических законов.

144. Применение какого подхода позволяет увидеть организацию в единстве ее составляющих частей:

- а) процессный;
- б) системный;
- в) ситуационный;
- г) целостный.

145. К структурным методам разрешения конфликта относятся:

- а) метод принуждения;
- б) метод разъяснения требований к работе;
- в) метод решения проблемы;
- г) метод уклонения.

146. Кто был автором теории разделения потребностей на 2 большие категории «гигиенические факторы» и «мотивация»:

- а) Герцберг;
- б) Маслоу;
- в) Портер – Лоулер;
- г) Мак - Клеланд.

147. К какому периоду относят становление ситуационного подхода:

- а) конец 60 – х;
- б) конец 70 – х;
- в) конец 50 – х;
- г) конец 20 в.

148. Цель организации, которая предполагает производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью:

- а) производственно-коммерческая цель;
- б) экономическая цель;
- в) социальная цель;
- г) научно-техническая цель.

149. Какой элемент организации описан ниже: соотношение подразделений системы, их взаимосвязь и соподчиненность:

- а) система власти;
- б) структура;
- в) кооперация;
- г) специализация.

150. Объединение предприятий является следствием выполнения закона:

- а) экономии времени;
- б) единства направления;
- в) интеграции;
- г) скалярной цепи.

151. Распределение полномочий обуславливает принцип:

- а) демократизации управления;
- б) баланса централизации и децентрализации;
- в) стабильности;
- г) дисциплины.

152. Какой тип менеджмента основан на утверждении: «все объекты управления одинаково реагируют на одинаковые воздействия»:

- а) социально-этический;
- б) ситуационный;
- в) традиционный;
- г) морально-этический.

153. Организационное преобразование, более широкое и глубокое, по сравнению с рационализацией, затрагивающее строение организации:

- а) объединение;
- б) реорганизация;
- в) расширение;
- г) ликвидация

154. Кто впервые сформулировал принципы менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей:

- а) Г. Эмерсон;
- б) А. Файоль;
- в) Г. Гантг;
- г) Ф. У. Тейлор.

155. Как называется приспосабливающееся к новой обстановке (окружающей среде) управление с изменением планов и моделей в зависимости от складывающейся ситуации:

- а) адаптивное;
- б) оперативное;
- в) тактическое;
- г) стратегическое.

156. Цель организации, которая предполагает обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии:

- а) научно-техническая цель;
- б) производственно-коммерческая цель;
- в) социальная цель;
- г) экономическая цель.

157. Книгу, под каким названием, опубликовал Ф. Тейлор в 1911 году.

- а) принципы научного управления;
- б) основы системы управления;
- в) закономерности развития менеджмента;
- г) принципы развития управления.

158. Какой тип менеджмента, основой которого является сопоставление долгосрочных целей фирмы ее реальным возможностям:

- а) стабилизационный;
- б) стратегический;
- в) перспективный;
- г) оперативный.

159. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- а) организация;
- б) действие;
- в) координация;
- г) мотивация.

160. В какой теории функционирование организации рассматривается как объективный, самосовершающийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает:

- а) бюрократическая теория организации Вебера;
- б) теория организации Файоля;
- в) теория научного управления Тейлора;
- г) теория естественной организации Парсонса, Мертона.

161. Кто сформулировал понятие бюрократии (как организации):

- а) Файоль;
- б) Фоллет;
- в) Вебер;
- г) Кантиллон.

162. Совокупность структурных единиц (элементов), находящихся на одной ступени организационной иерархии – это:

- а) уровень управления;
- б) элементы структуры управления;
- в) организационная структура;
- г) вертикальные связи.

163. Какие формы разделения управленческого труда существуют:

- а) горизонтальные и диагональные;
- б) вертикальные и диагональные;
- в) горизонтальные и вертикальные;
- г) диагональные и поперечные.

164. Форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры – это:

- а) организация;
- б) контроль;
- в) прогнозирование;
- г) планирование.

165. Представителем какой школы был Тейлор:

- а) Школа научного менеджмента;
- б) Административная школа;
- в) Школа человеческих отношений;
- г) Эмпирическая школа.

166. Представителями какой школы были П. Друкера, Р. Дэвис:

- а) Школа научного менеджмента;
- б) Административная школа;
- в) Школа человеческих отношений;
- г) Эмпирическая школа.

167. Возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких-либо методов или средств (авторитета, воли, насилия, закона) – это:

- а) власть;
- б) принуждение;
- в) убеждение;
- г) лидерство.

168. К отличиям лидера от менеджера можно отнести:

- а) работает по целям других;
- б) полагается на систему;
- в) использует доводы;
- г) дает импульс движению.

169. Какой тип персонала занят переработкой предметов труда с использованием средств труда:

- а) производственный;
- б) управленческий;
- в) вспомогательный;
- г) обслуживающий.

170. Какие границы разделения труда обусловлены требованием к совершенствованию труда, наличием в нем необходимого разнообразия, возможностями развития профессиональных знаний и навыков:

- а) технические;
- б) психофизические;
- в) социальные;
- г) экономическая.

171. Наделение руководителем подчиненных свободой действий путем передачи части своих полномочий в решении тех или иных задач:

- а) делегирование;
- б) разрешение;
- в) лицензирование;
- г) мотивация.

172. Какие границы разделения труда обусловлены возможностями человеческого организма, требованиями сохранения здоровья и работоспособности:

- а) технические;
- б) психофизические;
- в) социальные;
- г) экономическая.

173. Какой тип персонала осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда:

- а) производственный;
- б) управленческий;
- в) вспомогательный;
- г) обслуживающий.

174. Какие потребности по теории Маслоу являются необходимыми для выживания:

- а) социальные;
- б) самовыражение;
- в) уважение;
- г) физиологические.

175. Кто разработал модель мотивации, основанную на потребностях, разделив их на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией»:

- а) Маслоу;
- б) Мак-Клелланд;
- в) Герцберг;
- г) Файоль.

176. Межличностный стиль разрешения конфликта, характеризующийся признанием различия во мнениях и готовностью ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон:

- а) сглаживание;
- б) решение проблем;
- в) принуждение;
- г) уклонение.

177. К какому типу конфликта относится ролевой конфликт:

- а) межгрупповой конфликт;
- б) межличностный конфликт;
- в) конфликт между личностью и группой;
- г) внутриличностный конфликт.

178. Этот стиль разрешения конфликта подразумевает, что человек старается уйти от конфликта:

- а) уклонение;
- б) сглаживание;
- в) принуждение;
- г) компромисс.

179. Самой первой школой управления является:

- а) классическая;
- б) административная школа;
- в) научного менеджмента;
- г) эмпирическая.

180. Последним этапом и процедурой процесса принятия управленческих решений является:

- а) выбор решения;
- б) организация выполнения решения и его оценка;
- в) выбор решений, отвечающих приоритетам;
- г) разработка возможных вариантов решений.

181. Структуру управления Вуза можно назвать:

- а) линейной;
- б) функциональной;
- в) линейно-функциональной;
- г) матричной.

182. Управление по целям осуществляется

- а) менеджером среднего звена;
- б) менеджеров высшего звена;
- в) исполнителем.

183. Функции менеджмента реализуются

- а) в горизонтальном разделении труда;
- б) в вертикальном разделении труда;
- в) в создании организации;
- г) в делегировании полномочий;
- д) все ответы верны.

184. Если мотивация рассматривается как процесс, то на первой стадии происходит:

- а) Определение целей потребности;
- б) Возникновение потребности;
- в) Поиск путей устранения потребностей;
- г) Получение вознаграждения.

185. Пять переменных величин: затраченные усилия, полученные результаты, вознаграждение, уровень удовлетворенности входят в:

- а) теорию ожидания Врума;
- б) теорию потребностей Маслоу;
- в) модель Портера и Лоулера;
- г) теорию справедливости.

ТЕСТЫ С ОТВЕТАМИ

186. Кто стоял у истоков школы научного управления?

- 1) А. Файоль;
- 2) Д. Гетти;
- 3) М. Фоллетт;
- 4) Э. Мейо;
- 5) Ф. Тейлор.

187. Исследования ученых, какой школы базировались на использовании данных точных наук?

- 1) школы научного управления;
- 2) классической или административной школы;
- 3) школы науки управления и количественный подход;
- 4) школы поведенческих наук;
- 5) школы человеческих отношений.

188. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?

- 1) эдхократический;
- 2) иерархический;
- 3) органический;
- 4) авторитарный;
- 5) механистический.

189. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?

- 1) М. Фоллет;
- 2) А. Файоля;
- 3) Д. Гетти;
- 4) Ф. Тейлора.

190. Какую цель обычно организация перед собой не ставит:

- 1) выживание;
- 2) сокращение производства;
- 3) приумножение прибыли.

191. Какова основная современная тенденция в развитии организаций?

- 1) разукрупнение организаций;
- 2) снижение значимости иерархий;
- 3) ускорение в развитии организаций;
- 4) снижение организованности.

192. К чему следует отнести потребителей продукции?

- 1) к факторам непосредственного окружения организации;
- 2) к факторам общего внешнего окружения организации;
- 3) к факторам внутренней среды организации.

193. Представители, какой научной школы впервые описали принцип управления – единоначалие?

- 1) школы человеческих отношений;
- 2) школы научного управления;
- 3) классической или административной школы;
- 4) школы науки управления или количественный подход;
- 5) школы поведенческих наук.

194. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?

- 1) все уровни;
- 2) низовой;
- 3) высший;
- 4) средний.

195. Представители, какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей и подчиненных?

- 1) административной школы;
- 2) школы науки управления или количественный подход;
- 3) школы поведенческих наук;
- 4) школы человеческих отношений;
- 5) школы научного управления.

196. Какое государство является родиной менеджмента?

- 1) Германия.
- 2) Франция;
- 3) США;
- 4) Россия;
- 5) Англия.

197. Известные научные подходы в менеджменте хронологически расположены так:

- 1) поведенческий, ситуационный, количественный, системный;
- 2) поведенческий, количественный, системный, ситуационный;
- 3) количественный, ситуационный, поведенческий, системный.

198. Менеджмент – это:

- 1) наука, практика и искусство;
- 2) наука и искусство;
- 3) практика и управление.

199. Какие подсистемы можно выделить в системе управления организацией?

- 1) структурно-информационную,
- 2) информационно-поведенческую и саморазвития;
- 3) формальную и неформальную;
- 4) нормативную и маркетинговую;
- 5) административную и производственную.

200. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления?

- 1) Э. Мэйо.
- 2) Ф. Тейлор;
- 3) М. Фоллет;
- 4) А. Файоль;
- 5) Д. Гетти.

201. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?

- 1) в средние века;
- 2) в середине XX в. ;
- 3) в XVIII в. ;
- 4) в XIX в. ;
- 5) на рубеже XIX и XX вв.

202. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?

- 1) три;
- 2) пять;
- 3) шесть;
- 4) четыре;
- 5) два.

203. Что такое менеджмент?

- 1) главный принцип управления;
- 2) теория и практика управления;
- 3) исключительно теория управления;
- 4) исключительно практика управления.

204. Кто из данных представителей был родоначальником «школы человеческих отношений»?

- 1) А. Маслоу;
- 2) Р. Оуэн;
- 3) М.П. Фоллет;
- 4) Э. Мэйо.

205. Какое из утверждений, верно характеризует понятие менеджмент:

- 1) менеджмент – это управление хозяйственной деятельностью;
- 2) менеджмент – это государственное управление;
- 3) менеджмент – это общественное управление;
- 4) менеджмент – это управление предприятием по найму.

206. Какие существуют виды самоконтроля менеджера?

- 1) административный, производственный, финансовый;
- 2) предварительный, функциональный, стоимостной;
- 3) формальный и неформальный;
- 4) промежуточный и конечный.

207. Каковы основные составляющие «организаторских способностей»?

- 1) умение работать с людьми, воздействовать на них;
- 2) контактность, стрессоустойчивость, доминантность;
- 3) лидерство, способность вести за собой;
- 4) способность влиять на людей, разрешать конфликты.

208. Что включает в себя система управления в элементарном виде?

- 1) принципы, методы и функции управления;
- 2) субъект, объект управления и связи;
- 3) совокупность объектов управления.
- 4) совокупность органов управления.

209. Что изучают при фотографии рабочего дня?

- 1) потери рабочего времени;
- 2) способы выполнения задач;
- 3) методы работы руководителя;
- 4) структуру затрат времени.

210. Какого метода менеджмента не существует:

- 1) материального и административного;
- 2) социально психологического и экономического;
- 3) либерального и морального.

211. Группа экономических методов менеджмента включает в себя методы:

- 1) трудовые нормативы;
- 2) нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом;
- 3) финансирование и кредитование;
- 4) внутрифирменного планирования;
- 5) экономического стимулирования.

212. Какие методы управления направлены на организацию процесса производства и управления и основываются на правовом обеспечении управления:

- 1) организационно-распорядительные;
- 2) экономические;
- 3) социально – психологические.

213. Что означает профессионализм менеджера?

- 1) знание технологии отрасли;
- 2) опыт практической работы в отрасли;
- 3) работу на постоянной профессиональной основе;
- 4) управленческую подготовку.

214. Основные формы воздействия на коллектив:

- 1) убеждение, как метод воспитания и формирования личности;
- 2) повышение и активизация творческой инициативы членов коллектива;
- 3) установление в коллективе благоприятного морального климата;
- 4) использование критики и самокритики;
- 5) планирование социального развития коллектива;

215. Какая функция находится в центре круга самоменеджмента?

- 1) постановка целей;
- 2) планирование;
- 3) самоконтроль;
- 4) работа с информацией.
- 5) организация трудового процесса.

216. Кем, прежде всего, должен быть менеджер?

- 1) экономистом.
- 2) специалистом данной отрасли;
- 3) специалистом по управлению;
- 4) социологом;
- 5) психологом.

217. На чем основываются административные методы управления?

- 1) на штрафных санкциях;
- 2) на законодательных и нормативных актах;
- 3) на экономических интересах объектов управления;
- 4) на воздействии на социально-бытовые условия работающих.

218. Что такое самоменеджмент?

- 1) организация личной работы руководителя;
- 2) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
- 3) самостоятельность в деятельности менеджера.

219. На чем основываются социально-психологические методы управления?

- 1) на воздействии на сознание и социальные условия;
- 2) на морально-психологическом климате;
- 3) на законодательных и нормативных актах;
- 4) на материальном интересе работников.

220. Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»:

- 1) А. Маслоу;
- 2) А. Файоль;
- 3) П. Гетти;
- 4) Ф. Тейлор;
- 5) М. Фоллет.

221. Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?

- 1) балансовые;
- 2) социально-психологические;
- 3) экономические;
- 4) сетевые.
- 5) административные.

222. Что такое методы управления?

- 1) основные правила управления;
- 2) управленческие законы;
- 3) закономерности управления;
- 4) способы воздействия субъекта на объект;
- 5) методы работы менеджеров.

223. Какое утверждение правомерно для лидера?

- 1) он организует работу;
- 2) он просто существует;
- 3) он ведет за собой;
- 4) он управляет;
- 5) он командует.

224. Главные цели применения социально-психологических методов:

- 1) организационное регламентирование, нормирование и организационно-методическое инструктирование;
- 2) повышение продуктивности и качество работы;
- 3) формирование положительного социально-психологического климата в коллективе;
- 4) использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;
- 5) применение социально-психологических методов.

225. На чем основывается научная организация труда?

- 1) на использовании опыта других менеджеров;
- 2) на четком разделении труда;
- 3) на использовании исследований и передового опыта;
- 4) на строгом соблюдении дисциплины, регламента.

226. Какие действия соответствуют стилю руководства «приказание»:

- 1) постановка задачи;
- 2) разъяснение выполнения;
- 3) контроль.

227. Совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности, является:

- 1) организацией;
- 2) группой;
- 3) неформальной группой.

228. При работе с неформальной группой следует:

- 1) использовать только социально-психологический метод;
- 2) наиболее часто использовать административный метод;
- 3) сочетать различные методы управления.

229. Комитет является возможным типом:

- 1) неформальной организации;
- 2) такой формы организации работы не существует;
- 3) формальной организации.

230. Какой стиль лучше применить в творческих, научных коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе?

- 1) либеральный или пассивный;
- 2) жесткого администрирования;
- 3) демократический.

231. Неформальный лидер может оказывать:

- 1) отрицательное влияние на своих коллег;
- 2) как положительное, так и отрицательное влияние на своих коллег;
- 3) положительное влияние на коллег.

232. Авторитарное руководство характеризуется:

- 1) невмешательством руководства в процесс принятия решений;
- 2) разделением власти и участием работников в управлении;
- 3) высокой степенью единоличной власти руководителя.

233. Члены неформальной организации:

- 1) удовлетворяют свои потребности в общении, взаимопомощи, принадлежности;
- 2) пользуются поддержкой руководства;
- 3) являются ее заложниками.

234. Слабая степень эмоциональной близости, ориентация на деловые качества характеризует:

- 1) формальную организацию;
- 2) неформальную организацию;
- 3) любую организацию.

235. Что такое процесс управления?

- 1) последовательная деятельность менеджера;
- 2) совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций;
- 3) совокупность принципов и методов управления.

236. Для того, чтобы использовать власть, основанную на вознаграждении следует:

- 1) располагать определенными ресурсами;
- 2) иметь систему жесткого контроля;
- 3) иметь отлаженную систему мотивации.

237. Стиль руководства – это:

- 1) система разработанных норм взаимоотношений между руководителем и подчиненным;
- 2) порядок введения изменений в работу организации;
- 3) наиболее привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

238. Какая существует норма управляемости для руководителей высшего уровня?

- 1) семь человек;
- 2) десять человек;
- 3) пятнадцать человек;
- 4) пять человек;
- 5) три человека.

239. Что такое функция управления?

- 1) управленческая деятельность;
- 2) должностная обязанность менеджера;
- 3) обособленный вид управленческой деятельности.

240. Как следует ставить перед подчиненными задачи в случае единоличного принятия решений:

- 1) цели следует определять совместно с сотрудниками;
- 2) задачи должны быть поставлены в соответствии с функциональным направлением исполнителей.
- 3) надо ставить частичные задачи.

241. Основные причины вступления в формальные группы:

- 1) взаимопомощь, общие интересы, увлечения;
- 2) получение кредита на льготных условиях.
- 3) вознаграждение, заработная плата, престиж.

242. В процессе работы предприятия формальные и неформальные группы:

- 1) соперничают;
- 2) противостоят, конфликтуют друг с другом;
- 3) взаимодействуют друг с другом.

243. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:

- 1) авторитетным работником;
- 2) формальным лидером;
- 3) неформальным лидером.

244. Что такое субъект управления?

- 1) орган, воспринимающий управленческие воздействия человека;
- 2) любой орган в системе управления;
- 3) орган, осуществляющий управленческие воздействия.

245. Существование неформальной организации:

- 1) показатель слабости руководителя;
- 2) естественное явление для организации;
- 3) результат умелого руководства.

246. В процессе мотивации членов неформальной группы следует:

- 1) использовать те же методы и стратегию мотивации, что и относительно других работников;
- 2) установить, какие потребности они испытывают;
- 3) улучшить им условия труда.

245. Спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели, называются:

- 1) формальной организацией;
- 2) неформальной организацией;
- 3) сложной организацией.

246. В каких из перечисленных ниже случаях следует применить либеральный или пассивный стиль руководства?

- 1) сотрудники имеют различный уровень образования;
- 2) сотрудники имеют приблизительно одинаковый уровень образования;
- 3) либеральный или пассивный стиль руководства;
- 4) в армии;

247. Если в фирме существует неформальная организация;

- 1) следует выявить ее лидера и перевести его в другое подразделение;
- 2) следует сотрудничать с ней;
- 3) следует наделить ее членов большей ответственностью.

248. Неформальная организация представляет собой:

- 1) объединение недобросовестных работников;
- 2) объединение работников на основе общих интересов, убеждений;
- 3) объединение работников, недовольных условиями труда, размером заработной платы.

249. Для того, чтобы использовать власть, основанную на вознаграждении следует:

- 1) иметь отлаженную систему мотивации;
- 2) иметь систему жесткого контроля;
- 3) располагать определенными ресурсами.

250. Одной из основных функций менеджмента является:

- 1) наблюдение за ходом производства;
- 2) методическое обеспечение принятия решений;
- 3) планирование;
- 4) издание приказов и распоряжений.

251. Одной из основных функций менеджмента является:

- 1) издание приказов и распоряжений;
- 2) организация;
- 3) методическое обеспечение принятия решений;
- 4) наблюдение за ходом производства.

252. Одной из основных функций менеджмента является:

- 1) наблюдение за ходом производства;
- 2) методическое обеспечение принятия решений;
- 3) мотивация;
- 4) издание приказов и распоряжений.

253. Одной из основных функций менеджмента является:

- 1) наблюдение за ходом производства;
- 2) методическое обеспечение принятия решений;
- 3) издание приказов и распоряжений;
- 4) контроль.

254. К первичным потребностям человека не относятся:

- 1) потребность в уважении;
- 2) потребность в отдыхе;
- 3) потребность в жилище;
- 4) потребность в еде.

255. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:

- 1) теория Абрахама Маслоу;
- 2) модель Портера Лоулера;
- 3) теория Фредерика Герцберга;
- 4) теория Мак-Клеланда.

256. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- 1) организация;
- 2) действие;
- 3) координация;
- 4) мотивация.

257. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы – это:

- 1) мотивация по статусу;
- 2) внешняя мотивация;
- 3) мотивация по результату;
- 4) внутренняя мотивация.

258. Какие ограничения на размер заработной платы устанавливаются действующим законодательством:

- 1) размер минимальной зарплаты;
- 2) размер максимальной зарплаты;
- 3) установленная величина средней заработной платы по профессиям;
- 4) установленный максимальный размер дополнительной заработной платы.

259. Потребности человека располагаются в виде строгой иерархической структуры согласно:

- 1) теории ожиданий Врума;
- 2) теории потребностей Маслоу;
- 3) теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- 4) теории справедливости Адамса.

260. Количество предметов и услуг, которые работник может приобрести на весь свой заработок это:

- 1) номинальная заработная плата;
- 2) реальная заработная плата;
- 3) уровень заработной платы;
- 4) все выше перечислены варианты не верные;

261. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

- 1) теории ожиданий Врума;
- 2) теории Портера Лоулера;
- 3) теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- 4) теории справедливости Адамса..

262. Предметом труда менеджера является:

- 1) приказы, распоряжения и др. распорядительные документы;
- 2) объект управления в целом;
- 3) информация;
- 4) персональный компьютер.

263. Одними из методов управления в менеджменте являются:

- 1) организационные;
- 2) мотивационные;
- 3) финансовые;
- 4) юридические.

264. Одними из методов управления в менеджменте являются:

- 1) финансовые;
- 2) административные;
- 3) информационные;
- 4) юридические.

265. Одними из методов управления в менеджменте являются:

- 1) юридические;
- 2) финансовые;
- 3) экономические;
- 4) мотивационные.

266. Одной из составляющих производственной системы предприятия являются следующие ресурсы:

- 1) технические;
- 2) региональные;
- 3) общественные;
- 4) природные.

267. Одной из составляющих производственной системы предприятия являются следующие ресурсы

- 1) общественные;
- 2) технологические;
- 3) региональные;
- 4) природные.

268. Одной из составляющих производственной системы предприятия являются следующие ресурсы

- 1) природные;
- 2) общественные;
- 3) кадровые;
- 4) региональные.

269. Одной из составляющих производственной системы предприятия являются следующие ресурсы

- 1) информационные;
- 2) региональные;
- 3) природные;
- 4) общественные.

369. Одной из составляющих производственной системы предприятия являются следующие ресурсы

- 1) общественные;
- 2) финансовые;
- 3) региональные;
- 4) природные.

270. К одному из факторов внутренней среды предприятия относится:

- 1) структура;
- 2) акционеры;
- 3) потребители;
- 4) союзы и общества по интересам.

271. К одному из факторов внутренней среды предприятия относится :

- 1) потребители;
- 2) культура;
- 3) акционеры;
- 4) союзы и общества по интересам.

272. К одному из факторов внутренней среды предприятия относится:

- 1) акционеры;
- 2) союзы и общества по интересам;
- 3) ресурсы;
- 4) потребители.

273. К одному из факторов внешней среды прямого воздействия относится:

- 1) поставщики;
- 2) социальные;
- 3) культура;
- 4) технология.

274. К одному из факторов внешней среды прямого воздействия относится:

- 1) экономика;
- 2) потребители;
- 3) культура;
- 4) технология.

275. К одному из факторов внешней среды прямого воздействия относится:

- 1) экономика;
- 2) социальные;
- 3) местные органы;
- 4) технология.

276. К одному из факторов внешней среды прямого воздействия относится:

- 1) правительственные органы;
- 2) право;
- 3) политика;
- 4) географические условия.

277. К одному из факторов внешней среды прямого воздействия относится:

- 1) культура;
- 2) торговые предприятия;
- 3) право;
- 4) политика.

278. К одному из факторов внешней среды прямого воздействия относится:

- 1) географические условия;
- 2) право;
- 3) конкуренты;
- 4) технология.

279. К одному из факторов внешней среды прямого воздействия относится:

- 1) географические условия;
- 2) право;
- 3) политика;
- 4) акционеры.

280. К одному из факторов внешней среды косвенного воздействия относится:

- 1) экономика;
- 2) потребители;
- 3) местные органы;
- 4) союзы и общества по интересам.

281. К одному из факторов внешней среды косвенного воздействия относится:

- 1) поставщики;
- 2) социальные;
- 3) местные органы;
- 4) союзы и общества по интересам.

282. К одному из факторов внешней среды косвенного воздействия относится:

- 1) поставщики;
- 2) потребители;
- 3) культура;
- 4) союзы и общества по интересам.

283. К одному из факторов внешней среды косвенного воздействия относится:

- 1) поставщики;
- 2) потребители;
- 3) местные органы;
- 4) технология.

284. К одному из факторов внешней среды косвенного воздействия относится:

- 1) географические условия;
- 2) торговые предприятия;
- 3) конкуренты;
- 4) акционеры.

285. К одному из факторов внешней среды косвенного воздействия относится:

- 1) потребители;
- 2) право;
- 3) конкуренты;
- 4) акционеры.

286. К одному из факторов внешней среды косвенного воздействия относится:

- 1) правительственные органы;
- 2) торговые предприятия;
- 3) политика;
- 4) акционеры.

287. Обмен информацией между организациями, подразделениями и людьми называется:

- 1) информационная сеть;
- 2) связь;
- 3) коммуникации;
- 4) сообщение.

288. Обмен информацией между организацией и ее внешней средой:

- 1) внешние коммуникации;
- 2) внешняя информационная сеть;
- 3) внешняя связь;
- 4) управляемость организации.

289. Обмен информацией между элементами организации:

- 1) межэлементная связь;
- 2) внутренняя информационная сеть;
- 3) информационные элементы;
- 4) внутренние коммуникации.

290. Элементом процесса коммуникации является:

- 1) сообщение;
- 2) канал связи;
- 3) отправитель;
- 4) верны все ответы

291. Одним из правил построения «дерева целей» является

- 1) цели должны быть конкретны;
- 2) строящееся «дерево» должно иметь замкнутые контуры;
- 3) цели не должны быть достижимы;
- 4) цели нижестоящих уровней не обеспечивают достижение целей вышестоящих уровней.

292. Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации это:

- 1) должностная обязанность;
- 2) управленческое решение;
- 3) функциональная обязанность;
- 4) верного ответа нет.

293. Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения:

- 1) процесс организации;
- 2) процесс коммуникации;
- 3) творческий процесс;
- 4) процесс принятия решения.

294. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?

- 1) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- 2) иметь аналитический склад ума;
- 3) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику;
- 4) методичность в работе, прогнозирование будущего

295. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- 1) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- 2) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
- 3) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;
- 4) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

296. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

- 1) среднего уровня
- 2) низшего уровня
- 3) высшего, среднего и низшего уровня
- 4) высшего уровня

297. Укажите, что характерно для японской компании «Сони» в отношениях между руководителями и подчиненными?

- 1) по возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы
- 2) отсутствие дифференцированного отношения к людям
- 3) для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками
- 4) при всех положительных качествах свободы дискуссии в большой компании она нарушает режим работы

298. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?

- 1) чем больше информация, тем лучше;
- 2) избыток информации также вреден, как и ее недостаток;
- 3) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя;
- 4) избыточный объем информации – залог успеха.

299. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Мак-Клееланда?

- 1) успех;
- 2) деньги;
- 3) свобода;
- 4) безопасность.

300. Основные функции управления:

- 1) планирование, контроль;
- 2) планирование, организация, мотивация, контроль;
- 3) организация, мотивация;
- 4) организация, мотивация, контроль.

301. В качестве примера многозвенной технологии (классификация Томпсона) может являться:

- 1) сборочная линия массового производства;
- 2) банковское дело;
- 3) страхование;
- 4) сетевой график.

302. Пределом использования автоматизации является:

- 1) ограниченность наших знаний;
- 2) квалификационный уровень обслуживающего персонала;
- 3) невозможность исключения непредвиденных ситуаций;
- 4) несовершенство техники.

303. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

- 1) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников;
- 2) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;
- 3) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон;
- 4) уменьшением выгоды.

304. Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства?

- 1) всеобщая компьютеризация производства;
- 2) развитие социальной сферы;
- 3) профессиональный рост работников;
- 4) интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат.

305. Целью планирования деятельности организации является:

- 1) обоснование затрат;
- 2) обоснование сроков;
- 3) определение целей, сил и средств;
- 4) обоснование численности работников.

306. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в:

- 1) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами;
- 2) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром;
- 3) замкнутости элементов системы самих на себя;
- 4) наличии взаимодействия с внешней средой.

307. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?:

- 1) зарплата;
- 2) карьера;
- 3) сама работа;
- 4) признание окружения.

308. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

- 1) определенный законом минимальный уровень;
- 2) определенная штатным расписанием ставка;
- 3) уровень оплаты в фирмах конкурентах;
- 4) абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка.

309. Основным в управлении по целям является выработка целей:

- 1) сверху вниз по цепи инстанций;
- 2) снизу вверх;
- 3) снизу вверх и сверху вниз;
- 4) по матричной схеме.

310. Определите основные характеристики внешней среды для организации:

- 1) все перечисленное;
- 2) взаимосвязанность факторов, сложность;
- 3) сложность и подвижность;
- 4) взаимосвязанность и неопределенность.

311. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- 1) для оптимального решения комплексной задачи;
- 2) для сохранения «группового» стиля работы;
- 3) для проверки квалификации рабочих;
- 4) все перечисленное.

312. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

- 1) созданы филиалы предприятия в пяти городах;
- 2) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;
- 3) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;
- 4) созданы отделы на предприятии, равные по численности.

313. Технология непрерывного производства обычно применяется при производстве такой продукции как:

- 1) выпуск легковых автомобилей;
- 2) производство военной авиатехники;
- 3) строительство судов уровня;
- 4) переработка нефти, выплавка чугуна.

314. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- 1) положительная;
- 2) корреляционная;
- 3) неопределенная;
- 4) отрицательная.

315. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?

- 1) все перечисленное;
- 2) внутрифирменное управление, управление производством;
- 3) управление персоналом, управление производством;
- 4) внутрифирменное управление, управление персоналом.

316. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления. 2. Руководители самостоятельных органов. 3. Руководители цехов. К высшему звену управления относятся:

- 1) 1, 2;
- 2) 2;
- 3) 1, 2, 3;
- 4) 1.

317. Поведение, ориентированное на контроль – это:

- 1) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности;
- 2) ориентирование на заниженные цели;
- 3) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников;
- 4) ориентирование на завышенные цели.

318. Что означает «принять решение»?

- 1) перебрать все возможные альтернативы;
- 2) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
- 3) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;
- 4) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

319. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- 1) научное управление;
- 2) административное управление;
- 3) новая экономическая политика;
- 4) человеческие отношения.

320. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:

- 1) гибкой;
- 2) саморегулируемой;
- 3) стабильной и прочной;
- 4) все перечисленное.

321. Почему именно США стали родиной современного управления?

- 1) отсутствие проблем с происхождением, национальностью;
- 2) поддержка идеи образования для всех, огромный рынок рабочей силы;
- 3) образование монополий;
- 4) все перечисленное.

322. Ключевым фактором в любой модели управления являются;

- 1) люди;
- 2) средства производства;
- 3) финансы;
- 4) структура управления.

323. Целью классической школы управления было создание:

- 1) методов нормирования труда;
- 2) универсального принципа управления;
- 3) условий трудовой деятельности работников;
- 4) методов стимулирования производительности труда.

324. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?

- 1) в объеме;
- 2) во времени осуществления;
- 3) в методах;
- 4) в объеме и методах.

325. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:

- 1) акционеры, конкуренты, поставщики;
- 2) потребители, торговые предприятия, местные органы;
- 3) все перечисленное;
- 4) правительственные органы, местные органы.

326. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

- 1) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;
- 2) передается ответственность нижестоящему руководителю;
- 3) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;
- 4) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность.

327. «Отцом научного управления» часто называют:

- 1) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования;
- 2) Фрэнк и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего;
- 3) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений;
- 4) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

328. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

- 1) стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- 2) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;
- 3) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения;
- 4) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства.

329. Каково оптимальное число подчиненных?

- 1) чем больше подчиненных, тем легче работать;
- 2) 15-30 человек;
- 3) 7-12 человек;
- 4) 3-5 человек.

330. От какого фактора не зависит тип производственной системы?

- 1) от рынка;
- 2) от стратегии маркетинга;
- 3) от вида продукции;
- 4) от региональных программ обеспечения занятости.

331. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это:

- 1) выбор стандартов;
- 2) выбор подходящей единицы измерения;
- 3) выбор критериев;
- 4) измерение результатов.

332. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?

- 1) наглядная информация;
- 2) промышленный шпионаж;
- 3) письменная информация;
- 4) информация в глобальных сетях.

333. Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как:

- 1) «Макдональдс»;
- 2) «Форд»;
- 3) «Шелл»;
- 4) «Боинг».

334. Организация – это:

- 1) группа людей, объединенная общей целью;
- 2) группа людей, владеющая средствами производства;
- 3) группа людей, деятельность которых координируется;
- 4) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

335. Является ли управление производительным трудом?

- 1) да, т.к. управление создает новую стоимость;
- 2) нет, это всего лишь надзор и контроль;
- 3) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства;
- 4) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового механизма.

334. Система контроля в организации обычно состоит из:

- 1) предварительного, текущего и заключительного;
- 2) текущего и заключительного;
- 3) предварительного и заключительного
- 4) только из текущего контроля

335. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличает следующее:

- 1) высокий моральный уровень;
- 2) временные рамки, конкретный критерий;
- 3) использование косвенных проявлений;
- 4) временные рамки.

336. Менеджмент в основном занимается системами:

- 1) открытыми;
- 2) закрытыми;
- 3) закрытыми и подсистемами закрытого типа;
- 4) закрытыми и подсистемами открытого типа.

337. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?

- 1) функциональные отношения;
- 2) материальные отношения;
- 3) линейные отношения;
- 4) отношения управленческого аппарата.

338. Какой вид планирования используется в производственных системах с непрерывными технологическими процессами?

- 1) пооперационная функциональная схема;
- 2) фиксированная позиционная схема;
- 3) линейная поточная схема;
- 4) пооперационная и позиционная схемы.

339. Из перечисленных пунктов: 1. Выработка четких, кратких целей. 2. выработка целей снизу вверх. 3. реалистичный план, пути его реализации, контроль и оценка результатов и контроль. 4. корректировка принятых планов, оценка результатов и контроль. К основным стадиям управления:

- 1) 1, 2, 3;
- 2) 2, 3, 4;
- 3) 1, 3, 4;
- 4) 1, 2, 3, 4.

340. Ступени мотивации по Маслоу – это:

- 1) потребность развития и признания;
- 2) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности;
- 3) социальная потребность и потребность в защищенности;
- 4) основные потребности.

341. Какая функция не свойственна процессному подходу к управлению по Файолю?

- 1) планирование работ;
- 2) организация работ;
- 3) независимость суждений менеджеров по отдельным направлениям (программам);
- 4) контроль.

342. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

- 1) работа с людьми;
- 2) работа с людьми и информацией;
- 3) работа с предметами и людьми;
- 4) работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми.

343. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

- 1) люди – продукция – прибыль;
- 2) прибыль – люди – продукция;
- 3) продукция – прибыль – люди;
- 4) люди – прибыль – продукция.

344. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

- 1) соответствие специализации;
- 2) справедливое вознаграждение;
- 3) социальная адаптация;
- 4) перспектива роста.

345. Сущность ситуационного подхода состоит:

- 1) знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций;
- 2) правильное интерпретирование ситуации, определение наиболее важных факторов;
- 3) все перечисленное;
- 4) применение способов действия, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности

346. Любое предприятие независимо от его правовой формы обязано иметь:

- 1) помещение, офис;
- 2) руководство;
- 3) средства, оборудование;
- 4) штатных сотрудников.

347. Правило – это:

- 1) последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению;
- 2) гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации;
- 3) конкретно сформулированный опыт прошлого;
- 4) последовательность операций.

348. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?

- 1) способность определить место себя и принять корректирующие меры;
- 2) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
- 3) быть общительным;
- 4) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала;

349. Чаще прибегают к ротации в:

- 1) США;
- 2) России;
- 3) Англии;
- 4) Японии.

350. Какова важнейшая функция управления?

- 1) получение максимальной прибыли;
- 2) создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия;
- 3) минимизация налоговых платежей;
- 4) завоевание новых рынков сбыта.

351. Из перечисленных пунктов: 1. анализ обследования уровня заработной платы. 2. условия на рынке труда. 3. производительность и прибыльность организации. Структура заработной платы определяется с помощью:

- 1) 1, 2;
- 2) 1, 2, 3;
- 3) 2 и 3;
- 4) 1 и 3.

352. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- 1) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
- 2) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя;
- 3) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат;
- 4) уровень превышения своих полномочий.

353. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:

- 1) всеобъемлющим;
- 2) постоянно действующим;
- 3) экономным;
- 4) независимым.

354. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:

- 1) бюджет;
- 2) заключение аудиторской организации;
- 3) баланс;
- 4) финансовый отчет за прошедший период времени.

355. Почему методы прямого принуждения и страха наказания вытесняются методами социального принуждения?

- 1) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- 2) стало невыгодно содержать большой штат сотрудников;
- 3) трудно подготовить менеджера способного эффективно их использовать;
- 4) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения.

356. Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

- 1) работоспособность;
- 2) прогнозирование человеческого поведения;
- 3) лидерство;
- 4) прогнозирование спроса на продукцию.

357. В чем заключаются особенности кибернетизации относительно автоматизации?

- 1) включение в алгоритм этапа использования интеллекта, т.е. способность решать неформализованные задачи и находить выход в непредвиденных ситуациях;
- 2) придание машине способности мыслить;
- 3) использование электронно-вычислительной техники в сочетании с этапами «мозгового штурма» и экспертных оценок;
- 4) качественно новый уровень техники и технологии.

358. Что называется «социотехническими системами»?

- 1) люди, участвующие в процессе производства;
- 2) компьютеры;
- 3) станки с программным управлением;
- 4) компьютерные системы, заменяющие определенное число работников

359. Определите основные этапы построения организации?

- 1) определение характера выполняемой работы;
- 2) распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
- 3) классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления;
- 4) определение характера выполняемой работы. Распределение работы между отдельными позициями менеджмента. Классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

360. Из перечисленных пунктов: 1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3. способствует мотивации персонала. К функциям заключительного контроля относится:

- 1) 1, 2;
- 2) 2, 3;
- 3) только 1;
- 4) 1, 2, 3.

361. Какие существуют аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению?

- 1) все перечисленное;
- 2) поведение отдельных людей, поведение людей в группах;
- 3) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера;
- 4) влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп.

362. Тактика – это:

- 1) долгосрочная стратегия;
- 2) краткосрочная стратегия;
- 3) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года;
- 4) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года.

363. Основными компонентами модели коммуникации являются:

- 1) объект, субъект, взаимодействие;
- 2) источник, сообщение, канал, получатель;
- 3) объект, субъект, влияние, обратная связь;
- 4) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие.

364. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

- 1) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать;
- 2) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных;
- 3) проверка надежности административной структуры;
- 4) проверка надежности экспертной структуры.

365. Классическая (административная) школа в управлении ставила своей целью:

- 1) рассмотрение администратора как профессии;
- 2) согласование работы финансового аппарата на предприятии с производством и маркетингом;
- 3) создание нового стиля управления;
- 4) создание универсальных принципов управления.

366. Целью контроля является:

- 1) проверка выполнения плана;
- 2) сбор статистических сведений;
- 3) усиление зависимости подчиненных;
- 4) обеспечение руководства информацией для корректировки плана.

367. Какое условие препятствует возникновению формальной организации людей (по Бернару)?

- 1) способность общаться;
- 2) достижение общей цели;
- 3) стремление к свободе действий;
- 4) желание совместных действий.

368. В чем заключается принцип единства управления?

- 1) у любого служащего (работника) может только один руководитель;
- 2) полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек;
- 3) число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано;
- 4) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей.

369. В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?

- 1) отсутствие возможности получить информацию другими методами ;
- 2) нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования;
- 3) сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены;
- 4) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов.

370. Отличительной чертой формальной организации является:

- 1) отсутствие единства в действиях ее членов;
- 2) жесткое давление на ее членов;
- 3) наличие должностных инструкций и предписаний;
- 4) сознательная координация действий двух или более лиц.

371. Пример влияния через разумную веру – это отношение:

- 1) рабочего с мастером;
- 2) крестьянина и помещика;
- 3) пациента с лечащим врачом;
- 4) подсудимого и судьи.

372. Процедура – это:

- 1) последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению;
- 2) последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации;
- 3) использование опыта прошлого;
- 4) гарантированное выполнение конкретных действий.

373. Конечной целью менеджмента является:

- 1) развитие технико-экономической базы фирмы;
- 2) обеспечение прибыльности фирмы;
- 3) рациональная организация производства;
- 4) повышение квалификации и творческой активности работника.

374. Каким образом влияние через страх можно использовать в отношении квалифицированных работников?

- 1) запугивания снижением зарплаты;
- 2) угрозой увольнения;
- 3) угрозой понижения в должности;
- 4) запугивая возможность ущемления самолюбия.

375. Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является

- 1) ущемление чьих-либо интересов;
- 2) способ, каким руководство сообщает о новых правилах;
- 3) нежелание людей изменять сложившийся характер работы;
- 4) неясность цели, которую преследуют эти изменения.

376. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- 1) интенсификация мыслительного процесса;
- 2) анализ нестандартных решений;
- 3) выявление альтернатив;
- 4) вовлечение всех участников в процесс принятия решений.

377. Какого человека следует выбирать в качестве нового сотрудника в большинстве случаев?

- 1) человека, который симпатичен руководителю своими личностными качествами;
- 2) человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности;
- 3) кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе;
- 4) кандидата, который имеет большие потенциальные возможности.

378. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?

- 1) потерей управляемости коллектива;
- 2) разрастанием бюрократического аппарата;
- 3) дублирование усилий;
- 4) все перечисленное.

379. Развитию принципов научного управления в США способствовало:

- 1) трудолюбие свободных граждан;
- 2) поддержка Англии;
- 3) формирование крупных отраслей промышленности и предприятий;
- 4) сопротивление Франции.

380. Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию передачи сообщений в организации?

- 1) сторож;
- 2) связной;
- 3) лидер мнения;
- 4) космополит.

381. В чем, по мнению Берхорда, причина возникновения неформальной организации?

- 1) стремление людей к хаосу;
- 2) нежелание коллектива работать;
- 3) слабость формальной организации;
- 4) необходимость защиты от формальной организации.

382. Принцип теории «Z» являющийся приоритетом для повышения производительности труда -

- 1) отказ от увольнений;
- 2) ротация кадров;
- 3) нацеленность на обеспечение благосостояния всех сотрудников;
- 4) участие и руководства и работников в принятии решений, касающихся их работы.

383. Высшим достижением школы научного управления является разработка

- 1) методов мотивации труда;
- 2) методов математического моделирования;
- 3) анализа рабочих операций;
- 4) способов психологической совместимости работников.

384. Определите принципы, лежащие в основы менеджмента?

- 1) единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь;
- 2) научность, ответственность, правильный подбор и расстановка кадров;
- 3) экономичность, обратная связь, единоначалие, мотивация;
- 4) все перечисленное.

385. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

- 1) традиции;
- 2) харизмы;
- 3) через страх;
- 4) эксперта.

386. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее:

- 1) сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие;
- 2) степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство;
- 3) сложность организационной структуры;
- 4) количество уровней управления. Степень формальности их взаимодействия. Степень централизма. Сложность организационной структуры.

387. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности – это:

- 1) все перечисленное;
- 2) умственные и физические способности, ценности и взгляды;
- 3) производительность;
- 4) ценности и притязания, потребности.

388. Из каких составляющих складывается менеджмент?

- 1) стратегическое управление, контроль;
- 2) оперативное управление;
- 3) контроль, оперативное управление;
- 4) все перечисленное.

389. Практика управления возникла

- 1) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности;
- 2) вместе с созданием Ф. Тейлором школы управления;
- 3) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена;
- 4) вместе с возникновением системного подхода.

390. Что такое «побуждение»?

- 1) условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность;
- 2) ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрированное на достижении цели (желание сделать что-либо);
- 3) принуждение кого-либо к определенной деятельности;
- 4) создание заинтересованности кого-либо к конкретной деятельности.

391. К классификации по типу взаимодействия организации с человеком относится:

- 1) традиционная организация;
- 2) дивизиональная;
- 3) корпоративная;
- 4) матричная.

392. К классификации по типу взаимодействия организации с внешней средой относится:

- 1) дивизиональная;
- 2) индивидуалистская;
- 3) органическая;
- 4) корпоративная.

393. К классификации по типу взаимодействия подразделений в организации относится:

- 1) механистическая;
- 2) корпоративная;
- 3) матричная;
- 4) органическая.

394. Какой тип отношений не характерен для корпоративной культуры в организации?

- 1) монополия и стандартизация в деятельности;
- 2) доминирование иерархических властных структур;
- 3) сочетание конкуренции и кооперации в деятельности работников;
- 4) принцип большинства или старшинства в принятии решений.

395. Какие черты не характерны для механистического типа организации?

- 1) узкая специализация в работе;
- 2) амбициозная ответственность;
- 3) четкие права и ответственность;
- 4) ясность в уровнях иерархии.

396. Теория бюрократии Макса Вебера обосновывает эффективность распределения полномочий в организации по типу:

- 1) «Матрешки»;
- 2) «Цветочка»;
- 3) «Елочки»;
- 4) «Зонтика».

397. Менеджмент – это наука, изучающая

- 1) рыночные отношения;
- 2) управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами;
- 3) способы финансирования системы здравоохранения;
- 4) структуру рынка.

398. К организационным документам не относятся

- 1) штаты учреждений;
- 2) порядок и правила деятельности;
- 3) уставы учреждений;
- 4) объявления о начале распродаж.

399. К функциям стратегического уровня управления не относятся:

- 1) проектирование организации;
- 2) прогноз;
- 3) учет запасов сырья;
- 4) анализ динамики рынка.

400. К функциям оперативного уровня управления не относятся:

- 1) регулирование;
- 2) учет;
- 3) проектирование структуры организации;
- 4) контроль.

401. Партисипативность – это

- 1) распределение прибыли в связи с ростом производительности;
- 2) проектирование и перепроектирование работ;
- 3) вовлечение работников в анализ проблем и их решения
- 4) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам.

402. Организационная структура – это

- 1) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами;
- 2) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена;
- 3) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов;
- 4) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

403. Одной из основных функций менеджмента является:

- 1) наблюдение за ходом производства;
- 2) методическое обеспечение принятия решений;
- 3) планирование;
- 4) издание приказов и распоряжений.

404. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:

- 1) теория Абрахама Маслоу;
- 2) модель Портера Лоулера;
- 3) теория Фредерика Герцберга;
- 4) теория Мак-Клеланда.

405. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- 1) организация;
- 2) действие;
- 3) координация;
- 4) мотивация

406. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:

- 1) мотивация по статусу;
- 2) внешняя мотивация;
- 3) мотивация по результату;
- 4) внутренняя мотивация.

407. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

- 1) теории ожиданий Врума;
- 2) теории Портера Лоулера;
- 3) теории приобретенных потребностей Мак-Клеланда;
- 4) теории справедливости Адамса.

408. В процессе управленческого контроля количественно определяют _____ полученный эффект с помощью _____ эффективности:

- 1) показателей;
- 2) норм;
- 3) нормативов;
- 4) критериев.

409. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...

- 1) интуитивным;
- 2) основанным на суждении;
- 3) аналитическим;
- 4) рациональным.

410. Методы управления представляют собой способы...

- 1) создания организаций и управления ими;
- 2) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей;
- 3) применения знаний в области управления;
- 4) использования ресурсов организации.

411. Под границами контроля в управлении следует понимать...

- 1) количество функций, выполняемых руководителем;
- 2) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;
- 3) число функциональных специалистов в структурном подразделении;
- 4) количество уровней в организационной структуре.

412. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...

- 1) выбор оптимального варианта решения;
- 2) уяснения проблемы;
- 3) постановка задачи
- 4) разработка вариантов решения

413. Обязательным следствием этапа проверки управленческого решения должно быть процесс, связанный с...

- 1) проведением корректировки деятельности организации;
- 2) организацией выполнения решения;
- 3) планированием реализации решения на будущий период.

414. Важным принципом использования ресурсов сети Интернет в менеджменте является...

- 1) стоимость информационных ресурсов;
- 2) широкий диапазон видов представления информации;
- 3) поиск возможных управленческих проблем;
- 4) секретность информации.

415. Виды стратегии роста предприятия в теории стратегического менеджмента НЕ включают... рост

- 1) альтернативный;
- 2) диверсификационный;
- 3) интеграционный;
- 4) интенсивный.

416. Внешняя среда прямого воздействия организации в теории менеджмента НЕ включает...

- 1) поставщиков ресурсов;
- 2) государственное законодательство и правительственные акты;
- 3) специалистов службы сбыта;
- 4) конкурентов;
- 5) потребителей.

417. В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают ... лидерство:

- 1) проектное;
- 2) деструктивное;
- 3) программно-целевое;
- 4) неформальное

418. В теории управленческих решений понятие «Критерий» - это:

- 1) формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления;
- 2) частный случай показателя, если на основе этого показателя делается вывод о различии объектов или наличии у них определенных свойств;
- 3) состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели;
- 4) количественная или качественная величина, характеризующая объект управления;
- 5) совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения.

419. В теории управленческих решений понятие «Альтернатива» - это...

- 1) совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения;
- 2) количественная или качественная величина, характеризующая объект управления;
- 3) формализованное описание желаемого состояния объекта организованного управления;
- 4) возможный или один из возможных, практически осуществимый способ разрешения проблемы;
- 5) состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели

420. Из перечисленных требований к вырабатываемым сценариям обязательным не является требование...

- 1) комплексности;
- 2) целесообразности;
- 3) логичности;
- 4) непротиворечивости.

421. Инновационный менеджмент – это...

- 1) самостоятельная наука;
- 2) совокупность методов управления персоналом;
- 3) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;
- 4) фундаментальное исследование;

422. Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью...

- 1) личного участия в заседаниях;
- 2) личного контроля затрат на производство продукции;
- 3) личного проведения тест-исследования;
- 4) Личного эксперимента.

423. К важному отличию экономической эффективности менеджмента от социальной можно отнести...

- 1) зависимость от производственной деятельности предприятия;
- 2) влияние способа передачи информации;
- 3) зависимость от внешней среды организации;
- 4) оценку через качественные показатели.

424. К методам выхода организации на внешний рынок в международном менеджменте НЕ относятся:

- 1) совместные операции;
- 2) экспортные операции;
- 3) франчайзинг;
- 4) аукционы, ярмарки.

425. К мотивам трудовой деятельности НЕ относятся мотивы...

- 1) безопасности;
- 2) подчинения;
- 3) приобретения;
- 4) сопротивления

426. К объектам планирования в организации НЕ относятся...

- 1) маркетинг;
- 2) кадры;
- 3) квоты;
- 4) финансы.

427. К организационным структурам управления НЕ относятся...

- 1) матричные;
- 2) линейно-функциональные;
- 3) неформальные;
- 4) дивизиональные.

428. К принципам функции организации в теории менеджмента НЕ относятся:

- 1) надежность;
- 2) ритмичность;
- 3) универсальность;
- 4) специализация.

429. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является

- 1) соотношение прибыли и затрат на управление;
- 2) технико-экономические показатели;
- 3) степень удовлетворенности сотрудников в результатах своей деятельности;
- 4) уровень заработной платы руководителя организации.

430. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...

- 1) победу в конфликте;
- 2) условия функционирования организации;
- 3) размер заработной платы руководителя;
- 4) способность оказывать влияние на личность и группы людей.

431. Линейная организационная структура управления персоналом предполагает:

- 1) двухуровневое руководство, существующее в небольших организациях;
- 2) множественность подчиненности персонала разным руководителям в соответствии с кругом решаемых задач;
- 3) временную основу работы, повышение многозвенности оргструктуры;
- 4) относительную автономность в работе, простую одномерность связей, возможность самоуправления.

432. На этапе «Анализ ситуации» осуществляется...

- 1) установление фактических значений показателей и анализ отклонений от нормативных значений;
- 2) только установление фактических значений показателей;
- 3) только анализ отклонений от нормативных значений;
- 4) только назначение нормативных значений показателей.

433. Объединение в непротиворечивый процесс удовлетворения потребностей клиента в менеджменте организации обеспечивают цели...

- 1) высшего руководства;
- 2) организации (общие и специфические);
- 3) ведущих конкурентов;
- 4) поставщиков основных ресурсов.

434. Одним из действий при управлении конфликтом в организации является...

- 1) напряжение;
- 2) установление причины;
- 3) различия в ценностях;
- 4) отсутствие согласия.

435. Показателем совершенствования управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организации является...

- 1) принятие мер поощрения за выполняемую работу по резерву кадров;
- 2) контроль реализации планов развития деловой карьерой;
- 3) контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой;
- 4) сокращение затрат на набор кадров.

436. Превентивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство организации

- 1) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации;
- 2) не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала;
- 3) не имеет качественного диагноза и обоснованного развития ситуации, но стремится влиять на нее;
- 4) имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию.

437. Принцип планирования в современном менеджменте гласит ...

- 1) от прошлого к будущему;
- 2) от будущего к настоящему;
- 3) от управления финансами к управлению сбытом;
- 4) от нормативного управления к рациональному управлению.

438. Принципы управления в теории менеджмента – это...

- 1) получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке;
- 2) оптимизация времени выполнения работ;
- 3) дробления основных функций управления;
- 4) правила, нормы, предписания к действию

439. При организации рабочего места учитывается...

- 1) комплекс нормативно-технических документов;
- 2) требования эргономики;
- 3) рабочие параметры организации;
- 4) производственная мощность, программа работ

440. При движении от оперативных решений к стратегическим возможность исправления неверно принятых решений

- 1) уменьшается;
- 2) ведет себя непредсказуемо;
- 3) не изменяется;
- 4) увеличивается

441. Разработчиком пирамиды иерархии основных потребителей является...

- 1) Д. Макклелланд;
- 2) А. Маслоу;
- 3) Ф. Герцберг;
- 4) К. Альдерфер

442. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации...

- 1) иерархических отношений;
- 2) административного принуждения;
- 3) морально-психологического климата;
- 4) инфраструктуры.

443. Стресс на рабочем месте требует...

- 1) Устранения;
- 2) Обращения к врачу;
- 3) Поддерживания;
- 4) Регулирования.

444. Творчество менеджеров в процессе управления реализуется с помощью...

- 1) Функций менеджмента;
- 2) Диагностики проблемы;
- 3) Повышения качества продукции;
- 4) Внедрения эффективной системы премирования.

445. Успех организации определяется

- 1) рациональным сочетанием рынка и государственного регулирования;
- 2) ориентацией на человека и его возможности;
- 3) рациональной организацией производства;
- 4) способностью организации адаптироваться к изменениям внешней среды.

446. Управляющий проектом – это...

- 1) физическое или юридическое лицо, которое будет использовать результаты проекта;
- 2) физическое лицо, которому делегируются все полномочия по руководству всеми работами проекта;
- 3) физическое или юридическое лицо, обеспечивающее инвестиции проекта;
- 4) организационная структура, осуществляющая функции управления проектом;
- 5) юридическое лицо, обеспечивающее финансовые, материальные и человеческие ресурсы для осуществления проекта.

447. Функцией подсистемы мотивации и стимулирования персоналом является...

- 1) анализ сложившейся оргструктуры управления;
- 2) управление занятостью персонала;
- 3) разработка кадровой политики организации;
- 4) нормирование и тарификация трудового процесса.

448. Одной из основных функций менеджмента является:

- 1) наблюдение за ходом производства;
- 2) методическое обеспечение принятия решений;
- 3) планирование;
- 4) издание приказов и распоряжений.

449. Кто стоял у истоков школы научного управления?

- 1) А. Файоль;
- 2) Д. Гетти;
- 3) М. Фоллетт;
- 4) Э. Мейо;
- 5) Ф. Тейлор.

450. Исследования ученых, какой школы базировались на использовании данных точных наук?

- 1) школы научного управления;
- 2) классической или административной школы;
- 3) школы науки управления и количественный подход;
- 4) школы поведенческих наук;
- 5) школы человеческих отношений.

451. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?

- 1) эдхократический;
- 2) иерархический;
- 3) органический;
- 4) авторитарный;
- 5) механистический.

452. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?

- 1) М. Фоллетт;
- 2) А. Файоля;
- 3) Д. Гетти;
- 4) Ф. Тейлора.

453. Какую цель обычно организация перед собой не ставит:

- 1) выживание;
- 2) сокращение производства;
- 3) приумножение прибыли.

454. Какова основная современная тенденция в развитии организаций?

- 1) разукрупнение организаций;
- 2) снижение значимости иерархий;
- 3) ускорение в развитии организаций;
- 4) снижение организованности.

455. К чему следует отнести потребителей продукции?

- 1) к факторам непосредственного окружения организации;
- 2) к факторам общего внешнего окружения организации;
- 3) к факторам внутренней среды организации.

456. Представители, какой научной школы впервые описали принцип управления – единоначалие?

- 1) школы человеческих отношений;
- 2) школы научного управления;
- 3) классической или административной школы;
- 4) школы науки управления или количественный подход;
- 5) школы поведенческих наук.

457. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?

- 1) все уровни;
- 2) низовой;
- 3) высший;
- 4) средний.

458. Представители, какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей и подчиненных?

- 1) административной школы;
- 2) школы науки управления или количественный подход;
- 3) школы поведенческих наук;
- 4) школы человеческих отношений;
- 5) школы научного управления.

459. Какое государство является родиной менеджмента?

- 1) Германия.
- 2) Франция;
- 3) США;
- 4) Россия;
- 5) Англия.

460. Известные научные подходы в менеджменте хронологически расположены так:

- 1) поведенческий, ситуационный, количественный, системный;
- 2) поведенческий, количественный, системный, ситуационный;
- 3) количественный, ситуационный, поведенческий, системный.

461. Менеджмент-это:

- 1) наука, практика и искусство;
- 2) наука и искусство;
- 3) практика и управление.

462. Какие подсистемы можно выделить в системе управления организацией?

- 1) структурно-информационную, информационно-поведенческую и саморазвития.
- 2) формальную и неформальную;
- 3) нормативную и маркетинговую;
- 4) административную и производственную.

463. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления?

- 1) Э. Мейо.
- 2) Ф. Тейлор;
- 3) М. Фоллетт;
- 4) А. Файоль;
- 5) Д. Гетти.

464. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?

- 1) в средние века.
- 2) в середине XX в.;
- 3) в XVIII в.;
- 4) в XIX в.;
- 5) на рубеже XIX и XX вв.

465. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?

- 1) три;
- 2) пять;
- 3) шесть;
- 4) четыре;
- 5) два.

466. Что такое менеджмент?

- 1) главный принцип управления;
- 2) теория и практика управления;
- 3) исключительно теория управления;
- 4) исключительно практика управления.

467. Кто из данных представителей был родоначальником «школы человеческих отношений»?

- 1) А. Маслоу.
- 2) Р. Оуэн;
- 3) М.П. Фоллет;
- 4) Э.Мэйо.

468. Какое из утверждений, верно характеризует понятие менеджмент:

- 1) менеджмент – это управление хозяйственной деятельностью;
- 2) менеджмент – это государственное управление;
- 3) менеджмент – это общественное управление;
- 4) менеджмент – это управление предприятием по найму.

469. Какими методами управления характеризуется период

- 1) анархическими;
- 2) административно-командными;
- 3) бюрократическими;
- 4) «военного коммунизма»?

470. Какие существуют виды самоконтроля менеджера?

- 1) административный, производственный, финансовый;
- 2) предварительный, функциональный, стоимостной;
- 3) формальный и неформальный;
- 4) промежуточный и конечный.

471. Каковы основные составляющие «организаторских способностей»?

- 1) умение работать с людьми, воздействовать на них;
- 2) контактность, стрессоустойчивость, доминантность;
- 3) лидерство, способность вести за собой;
- 4) способность влиять на людей, разрешать конфликты.

472. Что включает в себя система управления в элементарном виде?

- 1) принципы, методы и функции управления;
- 2) субъект, объект управления и связи;
- 3) совокупность объектов управления.
- 4) совокупность органов управления.

473. Что изучают при фотографии рабочего дня?

- 1) потери рабочего времени;
- 2) способы выполнения задач;
- 3) методы работы руководителя;
- 4) структуру затрат времени.

474. Какого метода менеджмента не существует:

- 1) материального и административного;
- 2) социально психологического и экономического;
- 3) либерального и морального.

475. Группа экономических методов менеджмента включает в себя методы:

- 1) трудовые нормативы;
- 2) нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом;
- 3) финансирование и кредитование;
- 4) внутрифирменного планирования;
- 5) экономического стимулирования.

476. Какие методы управления направлены на организацию процесса производства и управления и основываются на правовом обеспечении управления:

- 1) организационно-распорядительные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

477. Что означает профессионализм менеджера?

- 1) знание технологии отрасли;
- 2) опыт практической работы в отрасли;
- 3) работу на постоянной профессиональной основе;
- 4) управленческую подготовку.

478. Основные формы воздействия на коллектив:

- 1) убеждение, как метод воспитания и формирования личности;
- 2) повышение и активизация творческой инициативы членов коллектива;
- 3) установление в коллективе благоприятного морального климата;
- 4) использование критики и самокритики;

479. Какая функция находится в центре круга самоменеджмента?

- 1) постановка целей;
- 2) планирование;
- 3) самоконтроль;
- 4) работа с информацией.
- 5) организация трудового процесса.

480. Кем, прежде всего, должен быть менеджер?

- 1) экономистом.
- 2) специалистом данной отрасли;
- 3) специалистом по управлению;
- 4) социологом;
- 5) психологом.

481. На чем основываются административные методы управления?

- 1) на штрафных санкциях.
- 2) на законодательных и нормативных актах;
- 3) на экономических интересах объектов управления;
- 4) на воздействии на социально-бытовые условия работающих.

482. Каковы общие методы управления?

- 1) воспроизводственные и маркетинговые;
- 2) законодательные и нормативные.
- 3) административные, экономические и социально-психологические;
- 4) сетевые и балансовые.

483. Что такое самоменеджмент?

- 1) организация личной работы руководителя;
- 2) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
- 3) самостоятельность в деятельности менеджера.

484. На чем основываются социально-психологические методы управления?

- 1) на воздействии на сознание и социальные условия
- 2) на морально-психологическом климате;
- 3) на законодательных и нормативных актах;
- 4) на материальном интересе работников.

485. Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»:

- 1) А. Маслоу;
- 2) А. Файоль;
- 3) П. Гетти;
- 4) Ф. Тейлор;
- 5) М. Фоллетт.

486. Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?

- 1) балансовые;
- 2) социально-психологические;
- 3) экономические;
- 4) сетевые;
- 5) административные.

487. Что такое методы управления?

- 1) основные правила управления;
- 2) управленческие законы;
- 3) закономерности управления;
- 4) способы воздействия субъекта на объект;
- 5) методы работы менеджеров.

488. Какое утверждение правомерно для лидера?

- 1) он организует работу;
- 2) он просто существует;
- 3) он ведет за собой;
- 4) он управляет;
- 5) он командует.

489. Главные цели применения социально-психологических методов:

- 1) организационное регламентирование, нормирование и организационно-методическое инструктирование;
- 2) повышение продуктивности и качество работы;
- 3) формирование положительного социально-психологического климата в коллективе;
- 4) использование принципов и методов оценки и стимулирования
- 5) повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;
- 6) применение социально-психологических методов.

490. На чем основывается научная организация труда?

- 1) на использовании опыта других менеджеров;
- 2) на четком разделении труда.
- 3) на использовании исследований и передового опыта;
- 4) на строгом соблюдении дисциплины, регламента.

491. Какие действия соответствуют стилю руководства «приказание»:

- 1) постановка задачи;
- 2) разъяснение выполнения;
- 3) контроль.

492. Совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности, является:

- 1) организацией;
- 2) группой;
- 3) неформальной группой.

493. При работе с неформальной группой следует:

- 1) использовать только социально-психологический метод.
- 2) наиболее часто использовать административный метод;
- 3) сочетать различные методы управления.

494. Комитет является возможным типом:

- 1) неформальной организации;
- 2) такой формы организации работы не существует.
- 3) формальной организации.

495. Какой стиль лучше применить в творческих, научных коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе?

- 1) либеральный или пассивный;
- 2) жесткого администрирования;
- 3) демократический.

496. Неформальный лидер может оказывать:

- 1) отрицательное влияние на своих коллег;
- 2) как положительное, так и отрицательное влияние на своих коллег;
- 3) положительное влияние на коллег.

497. Авторитарное руководство характеризуется:

- 1) невмешательством руководства в процесс принятия решений;
- 2) разделением власти и участием работников в управлении;
- 3) высокой степенью единоличной власти руководителя.

498. Члены неформальной организации:

- 1) удовлетворяют свои потребности в общении, взаимопомощи, принадлежности;
- 2) пользуются поддержкой руководства.
- 3) являются ее заложниками.

499. Слабая степень эмоциональной близости, ориентация на деловые качества характеризует:

- 1) формальную организацию;
- 2) неформальную организацию.
- 3) любую организацию.

500. Что такое процесс управления?

- 1) последовательная деятельность менеджера;
- 2) совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций;
- 3) совокупность принципов и методов управления.

501. Для того, чтобы использовать власть, основанную на вознаграждении следует:

- 1) располагать определенными ресурсами.
- 2) иметь систему жесткого контроля;
- 3) иметь отлаженную систему мотивации.

502. Стиль руководства – это:

- 1) система разработанных норм взаимоотношений между руководителем и подчиненным;
- 2) порядок введения изменений в работу организации;
- 3) наиболее привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

503. Какая существует норма управляемости для руководителей высшего уровня?

- 1) семь человек;
- 2) десять человек;
- 3) пятнадцать человек;
- 4) пять человек;
- 5) три человека.

504. Что такое функция управления?

- 1) управленческая деятельность;
- 2) должностная обязанность менеджера.
- 3) обособленный вид управленческой деятельности.

505. Как следует ставить перед подчиненными задачи в случае единоличного принятия решений:

- 1) цели следует определять совместно с сотрудниками;
- 2) задачи должны быть поставлены в соответствии с функциональным направлением исполнителей.
- 3) надо ставить частичные задачи.

506. Основные причины вступления в формальные группы:

- 1) взаимопомощь, общие интересы, увлечения;
- 2) получение кредита на льготных условиях.
- 3) вознаграждение, заработная плата, престиж.

507. В процессе работы предприятия формальные и неформальные группы:

- 1) соперничают;
- 2) противостоят, конфликтуют друг с другом;
- 3) взаимодействуют друг с другом.

508. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:

- 1) авторитетным работником.
- 2) формальным лидером;
- 3) неформальным лидером.

509. Что такое субъект управления?

- 1) орган, воспринимающий управленческие воздействия человека.
- 2) любой орган в системе управления;
- 3) орган, осуществляющий управленческие воздействия.

510. Существование неформальной организации:

- 1) показатель слабости руководителя;
- 2) естественное явление для организации.
- 3) результат умелого руководства.

511. В процессе мотивации членов неформальной группы следует:

- 1) использовать те же методы и стратегию мотивации, что и относительно других работников;
- 2) установить, какие потребности они испытывают;
- 3) улучшить им условия труда.

512. Спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели, называются:

- 1) формальной организацией;
- 2) неформальной организацией;
- 3) сложной организацией.

513. В каких из перечисленных ниже случаях следует применить либеральный или пассивный стиль руководства?

- 1) сотрудники имеют различный уровень образования;
- 2) сотрудники имеют приблизительно одинаковый уровень образования;
- 3) либеральный или пассивный стиль руководства;
- 4) в армии;
- 5) сотрудники имеют различный интеллектуальный уровень;
- 6) начальная стадия формирования коллектива.

514. Если в фирме существует неформальная организация;

- 1) следует выявить ее лидера и перевести его в другое подразделение.
- 2) следует сотрудничать с ней;
- 3) следует наделить ее членов большей ответственностью.

515. Неформальная организация представляет собой:

- 1) объединение недобросовестных работников;
- 2) объединение работников на основе общих интересов, убеждений;
- 3) объединение работников, недовольных условиями труда, размером заработной платы.

516. Для того чтобы использовать власть, основанную на вознаграждении следует:

- 1) иметь отлаженную систему мотивации;
- 2) иметь систему жесткого контроля;
- 3) располагать определенными ресурсами.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

АВТОКРАТИЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (autocratic leader) – лидер, который полагается на законные полномочия, стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении.

АДМИНИСТРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ (administrative model) – модель принятия решений, описывающая реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПРИНЦИПЫ (administrative principles) – одна из областей классического направления менеджмента, приверженцы которых уделяют основное внимание не отдельным рабочим, а организации в целом и таким управленческим функциям, как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных рабочих.

АТТЕСТАЦИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (performance appraisal) – метод развития эффективной рабочей силы, заключающийся в рассмотрении показателей выполнения рабочих заданий с целью оценки производительности труда, установления обратной связи, поощрения сотрудников.

АВТОРИТЕТ – установленное и узаконенное право руководить действиями и поведением других людей.

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ – управление организацией преимущественно посредством субъектов (администраторов) и соответствующей кадровой политики.

АДАПТАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – процесс приспособления индивидов к организационной культуре, коллективу, условиям труда; представляет собой первую фазу социализации индивида в организации.

АККРЕДИТАЦИЯ – 1) официальное признание того, что испытательная лаборатория правомочна осуществлять испытания или конкретные типы испытаний продукции; 2) процедура, посредством которой уполномоченный в соответствии с законодательными актами орган официально признает возможность выполнения испытательной лабораторией или органом по сертификации конкретных работ в заявленной области.

АККРЕДИТУЮЩИЙ ОРГАН – орган, который управляет системой аккредитации и проводит аккредитацию организаций, являющихся объектами аккредитации.

АНАЛИЗ – мысленное или реальное разделение объекта на элементы. Сопоставление предметов или явлений в той или иной сфере действительности. Изучение посредством расчленения и сопоставления, метод исследования.

АНКЕТА – это инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (опрос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.). До начала составления любой анкеты следует четко сформулировать цель исследования.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это деятельность менеджмента организации, направленная на преодоление острых проблем предприятия, накопившихся в результате плохого управления.

АТТЕСТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ – проверка организации с целью определения ее соответствия критериям аккредитации.

АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА – процесс оценки, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей сотрудниками с помощью стандартных критериев.

АДАПТАЦИЯ – приспособление системы к изменениям внешней среды без изменения основных системных характеристик.

БЕЗОПАСНОСТЬ – отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения ущерба.

БИЗНЕС-ЕДИНИЦА – это отдельно управляемое подразделение организации, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции или услуг.

БЛОК УПРАВЛЕНИЯ – часть системы управления организацией, включающая в себя нормы, цели и эталоны контролируемых параметров, а также сравнение их с реальными значениями этих параметров.

БЛОКАДА – любое вмешательство (или обстоятельство), создающее перерыв, преграду в уже начавшемся или намечаемом действии человека.

БЫСТРОТА РЕАКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ – скорость, с которой система способна изменить ее состояние в ответ на управленческое воздействие, корректирующее отклонение от эталонных значений.

БЮРОКРАТИЯ – социальная структура, состоящая из ряда официальных лиц, членов общества, профессионально занимающихся управлением, которые образуют иерархию и различаются формальными правами и обязанностями, определяющими их действия и ответственность.

БИХЕВИОРИСТСКИЙ НАУЧНЫЙ ПОДХОД – одна из областей гуманистического менеджмента, предполагающая применение социальных наук (социологии, психологии, антропологии, экономики) в организационном контексте.

БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (bureaucratic organizations) – одна из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделяется рациональному, безличному управлению, осуществляемому посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

ВАЛЕНТНОСТЬ (valence) – ценность или привлекательность полученных результатов для индивида.

«ВИНОГРАДНАЯ ЛОЗА» (grapevine) – неформальная, объединяющая всех ее членов, коммуникативная сеть организации.

ВЛАСТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (authority) – официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

ВЛАСТЬ (power) – потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.

ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ (reward power), – возможность менеджера (в силу прав, которыми он обладает по должности) официально поощрять подчиненных (повышение зарплаты, выдвижение на повышение в должности, похвала, благодарность, проявление внимания, признание).

ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ (coercive power), – возможность применения (рекомендации применения) наказания, полномочия увольнять или понижать в должности работника, критиковать его действия или накладывать материальное взыскание.

ВНЕШНЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (external reward) – выгоды, предоставляемые индивиду другим человеком.

ВНЕШНЯЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА (organizational environment) – находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.

ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (intrinsic reward) – удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА (internal environment) – все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

ВОСХОДЯЩИЕ КОММУНИКАЦИИ (perception) – сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни иерархии.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ВЛАСТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (opportunity) – форма властных полномочий, предполагающая право сотрудника давать советы, рекомендации и консультации в области компетенции персонала, когда специалисты высказывают свои предложения в технических областях.

ВАЛЕНТНОСТЬ – сила предпочтения индивида в отношении какого-либо результата. Каждый рассматриваемый индивидом результат имеет определенный уровень валентности (или желательности), который колеблется от –1 (весьма нежелательно) до +1 (весьма желательно).

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОЦИАЛЬНОЕ – система взаимообусловленных социальных действий, связанных циклической зависимостью, при которой действие одного субъекта является одновременно причиной и следствием ответных действий других субъектов.

ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ – характеристика внешней среды организации, указывающая на характер отношений между отдельными структурными единицами внешнего окружения, а также на отношения между этими структурными единицами и организацией.

ВИДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ – это представление об организации в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения – мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМОСТЬ – пригодность одного изделия, процесса или услуги быть использованным для замены другого изделия, процесса, услуги с целью выполнения одних и тех же требований (норм, правил). Может быть геометрическая, функциональная.

ВЛАСТЬ – возможность воздействовать на ситуацию или поведение других людей

ВЛИЯНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это прямое или косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменение их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать цели и последствия своего влияния или нет. Один из главных инструментов влияния – власть; в этом случае влияние выступает в качестве промежуточной цели (конечная цель – ожидаемый результат влияния), а власть – в качестве средства достижения этих целей.

ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ – совокупность физических, социальных и экономических условий, которые воздействуют прямо или косвенно на деятельность организации.

ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ – это технология установления согласованного взаимоотношения между подразделениями и отдельными специалистами внутри организации на основе принципов взаимодействия покупателя и продавца на рынке в соответствии с концепцией маркетинга .

ВОСПРИЯТИЕ – сложный процесс интеллектуального и эмоционального отражения реальности, определяющий ориентирование человека в окружающей среде, распознавание предметов, признаков, свойств действительности и своего места в ней.

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ СТРАТЕГИИ – социокультурные условия, экономические условия, политико-правовые условия, природные условия, научно-технические результаты.

ВНЕШНЯЯ (ДЕЛОВАЯ) СРЕДА – все, что находится за пределами организации, непосредственно взаимодействует с ней и оказывает на нее влияние

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ СТРАТЕГИИ – структура организации, культурные ценности организации, персонал, финансовые ресурсы, материально-технические ресурсы, технология, власть.

ВСЕОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО КАЧЕСТВОМ (TQM) – подход к руководству организацией, нацеленной на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества. Основная философия TQM – улучшению нет предела.

ВТОРИЧНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНФОРМАЦИИ (КАЧЕСТВО) – своевременность, безошибочность, достаточность, детальность, понятность и другие.

ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность и власть.

ГИПОТЕЗА – предположительное и предварительное представление об изучаемом предмете исследования, основанное на ранее полученных сведениях или знании и необходимое для первого шага изучения явления. Для некоторых видов исследования гипотеза может быть их конечным результатом.

ГИБКОСТЬ – свойство организации, ее подразделения или управленческого органа быстро реагировать и приспосабливаться к любым изменениям, происходящим в рыночном или институциональном окружении.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ – это коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающие неподчиненное отношение друг к другу.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это стандартная управленческая деятельность (принятие решений, разработка стратегий и др.)

по координации различных субъектов национальной экономики, проводимая в условиях повышенной неопределенности и при большом количестве внутренних и внешних факторов, слабо поддающихся управленческому воздействию, что снижает предсказуемость ожидаемых результатов.

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР СИСТЕМ СЕРТИФИКАЦИИ – официальный перечень зарегистрированных систем сертификации.

ГРАДАЦИЯ, СОРТ, КЛАСС – категория или разряд, присвоенный объектам, имеющим одинаковое функциональное применение, но различные требования к качеству. Существуют градации по сортам, группам сложности, маркам, номерам и т.п.

ГРУППА СОЦИАЛЬНАЯ – совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других.

ГРУППА НЕФОРМАЛЬНАЯ – группа, не ориентированная на социальные статусы и роли, а основанные на межличностных отношениях, удовлетворении (или неудовлетворении) психологических или социальных потребностей членов группы, не связанных с организационными целями и задачами.

ГРУППА ФОРМАЛЬНАЯ – группа, сознательно создаваемая для достижения коллективных целей организации, основой которой является исполнение формальных ролевых требований членами организации.

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ (hygiene factors) – факторы, связанные с присутствием, отсутствием или «знаком» таких элементов, как условия труда, заработная плата, политика компании, правила и межличностные отношения между людьми.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ (horizontal communication) – обмен сообщениями между коллегами по работе как внутри отделов организации, так и между ними.

ГРАФИК ПОДКРЕПЛЕНИЯ (schedule of reinforcement) – частота и интервалы подкрепления желаемого поведения.

ГУМАНИСТИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА (humanistic perspective) – возникшее в конце XIX в. направление менеджмента, приверженцы которого уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, отношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов.

ДЕЙСТВИЕ – это набор внутренних и внешних импульсов личности, обеспечивающих движение человека к заданной цели.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – передача руководителем части своих функций и полномочий руководителям более низкого уровня управления или лидерам в группах организации.

«ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ» – продукт декомпозиции основных целей организации по уровням и целевым программам. Представляет собой иерархию целей, при которой высшие цели приоритетны по отношению к низшим.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ – это появление у организации новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ – способ настройки структуры организации на изменения среды путем перераспределения властных полномочий по решению задач и распоряжению ресурсами в подразделениях организации.

«ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ» – схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры. Используется в менеджменте на подготовительных стадиях процесса выработки решений для выбора лучшего способа действий.

ДЕФЕКТ ПРОДУКЦИИ – несоответствие продукции установленным требованиям. Различают дефекты: критические, значительные, малозначительные, сырьевые, технологические и др.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ – характеристика структуры организации, которая показывает количество уровней управления в организации.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ – характеристика структуры организации, которая показывает степень разделения труда в организации, уровень специализации в деятельности ее подразделений.

ДЕКОМПОЗИЦИЯ – разделение целого на части по критериям функционального вхождения части в целое, по критериям содержания целого.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – передача (полномочий, прав, обязанностей, функций, ответственности и т.д.) другому лицу или звену системы управления.

ДЕФИНИЦИИ – определение понятий, построенное по принципам формальной логики и служащее конструктивной основой научной концепции.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – совокупность сознательных действий человека для достижения какой-либо цели.

ДИАЛЕКТИКА – комплекс принципов исследования, направленный на поиск и учет противоречий, тенденций развития и отрицаний.

ДИАЛЕКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ – использование объективно обусловленных, научно разработанных, практически проверенных и наиболее эффективных в конкретных условиях диалектических принципов исследования, например, взаимоотношения об-

шего и особенного, качества и количества, целого и части, принципов комплексности, системности, развития и т. д.

ДИХОТОМИЯ – вид классификации, разделение на две группы по определенным признакам, выявление и исследование противоречий.

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО – интеллектуальная операция, состоящая в установлении истинности некоторого суждения, посредством его вывода из других суждений, истинность которых полагается установленной до этой операции и независимо от нее, а также посредством подтверждения фактами и практической деятельностью.

ДЕКОМПОЗИЦИЯ – разделение целого на части по критериям функционального вхождения части в целое, по критериям содержания целого.

ДОЛГОВРЕМЕННЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА – это то, чем владеет организация, и что невозможно отнять за короткий промежуток времени (имидж, система распределения, доступ к сырью и др.).

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – передача (полномочий, прав, обязанностей, функций, ответственности и т.д.) другому лицу или звену системы управления.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – совокупность сознательных действий человека для достижения какой-либо цели.

ДИАЛЕКТИКА – комплекс принципов исследования, направленный на поиск и учет противоречий, тенденций развития и отрицаний.

ДИАЛЕКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ – использование объективно обусловленных, научно разработанных, практически проверенных и наиболее эффективных в конкретных условиях диалектических принципов исследования, например, взаимоотношения общего и особенного, качества и количества, целого и части, принципов комплексности, системности, развития и т. д.

ДИХОТОМИЯ – вид классификации, разделение на две группы по определенным признакам, выявление и исследование противоречий.

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО – интеллектуальная операция, состоящая в установлении истинности некоторого суждения, посредством его вывода из других суждений, истинность которых полагается установленной до этой операции и независимо от нее, а также посредством подтверждения фактами и практической деятельностью.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ – это внутренний документ организации, регламентирующий права и обязанности сотрудников организации.

ДОАККРЕДИТАЦИЯ – расширение области аккредитации какой-либо аккредитованной организации.

ДВИЖЕНИЕ ЗА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ (human relations movement) – движение в теории и практике менеджмента, сторонники которого отстаивают тезис о том, что удовлетворение базисных потребностей работников является ключом к повышению производительности труда.

ДЕВИЗ (СЛОГАН, ЛОЗУНГ) (slogan) – фраза, предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ (delegation) – процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии.

ДЕЛЬФИ-ГРУППА (метод Дельфи) (Delphi group) – форма группового принятия решений, когда специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, после чего эксперты получают новый вопросник по проблеме, и так до тех пор, пока не будет достигнут консенсус.

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ (decentralization) – смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

ЕДИНСТВО ИЗМЕРЕНИЙ – состояние измерений, при котором их результаты выражены в узаконенных единицах величин и погрешности измерений не выходят за установленные границы с заданной вероятностью.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ — это этапы развития организации от зарождения до упадка.

ЗАДАЧА – описание работы, которая должна быть выполнена определенным способом в заданное время.

ЗАКОН УБЫВАЮЩЕЙ ОТДАЧИ – это закон, согласно которому при достижении определенного объема производства товаров или услуг наступает момент, когда издержки производства начинают увеличиваться вследствие двух возможных причин, одна из которых связана с необходимостью восстановления затраченной энергии.

ЗАКОН УБЫВАЮЩЕЙ ПРЕДЕЛЬНОЙ ПОЛЕЗНОСТИ – это закон, согласно которому полезность каждой новой единицы потребляемого товара или услуги уменьшается в результате насыщения потребностей. Данный закон (обычно изучаемый в рамках микроэкономики) – один из первых, доказывающий существование научного самоменеджмента.

ЗАЩИТА ПРОДУКТА – сохранность продукции в условиях воздействия климатических или других неблагоприятных факторов при ее использовании, транспортировке или хранении.

ЗАЯВИТЕЛЬ – предприятие, организация, лицо, обратившееся с заявкой на проведение аккредитации или сертификации.

ЗАКОНОМЕРНОСТИ – устойчивые тенденции изменений, объективные связи явлений, определяющие их изменения.

ЗНАНИЯ – закрепленное в мышлении человека отражение окружающей его действительности, понимание явлений и предметов, фактор, определяющий осознанные ориентиры поведения и деятельности.

ЗНАК СООТВЕТСТВИЯ – зарегистрированный в законодательном порядке сертификационный знак, используемый согласно порядку сертификации третьей стороной для продукции (услуги), находящейся в полном соответствии с требованиями нормативного документа, применяемого при сертификации.

ЗАКРЫТАЯ СИСТЕМА (closed system) – система, не взаимодействующая с внешней средой.

ИЕРАРХИЯ – распределение управленческой работы по уровням (должностям), определяя в этой работе руководителя, исполнителя, задачи и ответственность за результаты.

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ – подразделение всех потребностей людей на пять групп: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

ИМИДЖ – образ, характер или стереотип организации (руководителя, менеджера), характеризующий для общественности желаемое поведение или отдельные положительные стороны (конкурентоспособность, порядочность), используется для утверждения позиции.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ – процедура, посредством которой устанавливается соответствие продукции требованиям, которые предъявляются к ней (к данному виду или типу) в нормативных или информационных документах.

ИЗМЕРИТЕЛЬНАЯ ТЕХНИКА – совокупность технических средств и методик проведения измерения.

ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРНОЕ – процесс проявления новых культурных элементов и комплексов в субкультурах и доминирующей культуре общества.

ИЗМЕНЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЕ – процесс проявления новых черт и элементов в социальных структурах и в системах социальных взаимоотношений.

ИЗМЕНЧИВОСТЬ – характеристика внешней среды организации, указывающая на степень устойчивости во времени отдельных структурных единиц внешней среды и связей между ними.

ИЗОМОРФИЗМ – принцип, согласно которому всем системам (биологическим, социальным, политическим, техническим и т.д.) присущи некоторые общие или системные свойства.

ИМИТАЦИЯ – подражание чему-либо, воспроизведение существующего, отличающееся от оригинала.

ИННОВАЦИЯ – целенаправленное и искусственно вызванное изменение в организации целью повысить эффективность ее деятельности.

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ – эффект объединения интеллектуальных возможностей исследователей, посредством соответствующего их отбора и организации совместной деятельности.

ИНТЕРЕСЫ – реальная причина действий человека, которая определяется его потребностями, мотивами, ценностями, идеями, опасениями и пр. Стремление достичь какого-либо результата.

ИНТУИЦИЯ – способность постижения истины, без ее обоснования и доказательства, необъяснимое ощущение реальности, идущее из подсознания человека и определяющее некоторые стороны его поведения. Раскованность интуиции влияет на эффективность исследования.

ИНФОРМАЦИЯ – структурированное и предметно-объектное отражение в сознании человека окружающего его мира, мыслительное воспроизведение человеком действительности, совокупность сведений об исследуемой проблеме.

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫЙ – организованная система связей и социальных норм, которая объединяет значимые общественные ценности и процедуры, удовлетворяющие основным потребностям общества.

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ – процесс определения и закрепления социальных норм, правил, статусов и ролей, приведение в систему, способную действовать в направлении удовлетворения некоторой общественной потребности.

ИНСТРУМЕНТАЛЬНОСТЬ (В ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ) – сопоставление членами организации размеров вознаграждения и результатов труда .

ИНТЕГРАЦИИ СТЕПЕНЬ – характеристика структуры организации, которая показывает степень взаимосвязи между отдельными подразделениями организации, их способность действовать как единое целое.

ИНТЕРНАЛИЗАЦИЯ – принятие и усвоение индивидом норм, верований и ценностных ориентаций других людей.

ИССЛЕДОВАНИЯ – вид деятельности человека, позволяющий вскрыть суть и содержание явлений, познать и оценить проблемы, определить тенденции развития, найти возможности использования знаний в практической деятельности человека, в частности в практике управления.

ИНСПЕКЦИОННЫЙ КОНТРОЛЬ ЗА СЕРТИФИЦИРОВАННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ – контрольная оценка соответствия, цель которой уста-

новить, что продукция продолжает соответствовать заданным требованиям, подтвержденным при сертификации.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА – средства сбора, обработки, хранения и распределения (адресации) информации

ИНФОРМАЦИЯ – сведения (данные), которые могут повлиять на выбор решения и используются в принятии решений

ИСКУССТВО МЕНЕДЖМЕНТА – творчество, инициатива, личные навыки и знания, используемые в конкретных ситуациях управления.

ИНТЕРАКТИВНАЯ ГРУППА (interactive group) – форма группового принятия решения, когда выбор осуществляется во время встречи сотрудников, имеющих конкретную задачу и цели.

ИНТУИЦИЯ (intuition) – способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

КАНАЛЫ УПРАВЛЕНИЯ – коммуникационные каналы, по которым к руководителю поступают сведения о состоянии контролируемого параметра и передаются управленческие решения.

КАЧЕСТВО ИССЛЕДОВАНИЯ – комплексная совокупность свойств и характеристик исследования, отражающая его особенность и позволяющая оценить его результативность.

КЛАССИФИКАЦИЯ – прием, посредством которого из некоторого множества объектов выделяются все входящие в него классы таким образом, чтобы каждый, принадлежащий исходному множеству объект, попал в один и только в один класс.

КОНСУЛЬТАЦИИ – советы, даваемые специалистами на основе изучения конкретных обстоятельств деятельности и ведущие к улучшению результатов работы.

КОНЦЕПЦИЯ – комплекс ключевых положений, достаточно полно, целостно и всесторонне раскрывающих сущность, содержание и особенности исследуемого явления, его существование в действительности или проявление в практической деятельности человека.

КОНТРОЛЛИНГ – новый инструментарий оптимизации на рынке, поддержания гармоничных отношений с окружающей средой, реализации основных функций менеджмента с целью достижения стратегических результатов деятельности фирмы

КОНТРОЛЬ – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

КРУЖОК КАЧЕСТВА – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение

качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

КОНЦЕПЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ – комплекс ключевых положений методологического характера, определяющих подход к исследованию и организации его проведения.

КРИТЕРИЙ – основа сопоставления и выделения групп явлений или отдельных их свойств для установления классификационной или типологической принадлежности.

КОММУНИКАЦИЯ – средства (процесс) обмена информацией.

КОМАНДА – группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом пересекающейся с личными целями каждого.

КОНКУРЕНЦИЯ – процесс, в ходе которого осуществляется попытка достижения вознаграждения путем отстранения или опережения соперников, стремящихся к идентичным целям.

КОНТРОЛЬ СОЦИАЛЬНЫЙ – совокупность средств, с помощью которых общество или социальная группа гарантирует конформное поведение его членов по отношению к общепринятым социальным нормам и ролевым требованиям и ожиданиям.

КОНСЕНСУС – согласие, характеризующееся отсутствием возражений по существенным вопросам в процессе принятия документа у большинства заинтересованных сторон. Консенсус не предполагает полного единодушия.

КОНФЛИКТ – основанное на противоречиях взаимодействие преследующих несовместимые интересы сторон, действия которых непосредственно направлены друг против друга.

КОНФЛИКТ РОЛЕВОЙ – конфликт, связанный с выполнением индивидом одной или нескольких социальных ролей в организации, которые характеризуются несовместимостью, конфликтующими обязанностями и требованиями.

КОНФЛИКТ СОЦИАЛЬНЫЙ – конфликт, связанный с достижением вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы.

КОНФОРМНОЕ ПОВЕДЕНИЕ – поведение, контролируемое посредством группового давления. Группа с помощью вводимых ею норм поведения заставляет индивида следовать им для поддержания интеграции членов группы.

КОНЦЕПЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руково-

дющая идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

КООПЕРАЦИЯ – процесс, в ходе которого представители одной или нескольких социальных групп в организации действуют совместно и скоординировано ради достижения единой цели. Основой кооперации является взаимная выгода.

КРИТИЧЕСКАЯ ТОЧКА КОНФЛИКТА – определенный момент в развитии конфликта, характеризующийся наивысшей интенсивностью конфликтных взаимодействий. После прохождения критической точки интенсивность конфликтных взаимодействий обычно резко снижается.

КУЛЬТУРА – некоторое сложное целое, включающее в себя духовные и материальные продукты, которые произведены людьми, социально усвоены, разделяются членами общества и могут передаваться другим людям и другим поколениям.

КУЛЬТУРА АВТОРИТАРНАЯ (В ОРГАНИЗАЦИИ) – культура, характеризующаяся наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля; предполагает ожидание работниками указаний руководителя по всем основным вопросам их деятельности и жестких наказаний за отклонение от этих указаний.

КУЛЬТУРА ДЕМОКРАТИЧЕСКАЯ (В ОРГАНИЗАЦИИ) – культура, характеризующаяся наличием норм и ценностей, которые направлены на участие работников организации в принятии управленческих решений, способствуют свободному высказыванию своего мнения при решении различных проблем в организации.

КУЛЬТУРА КОРПОРАТИВНАЯ (В ОРГАНИЗАЦИИ) – субкультура, разделяемая членами одной, достаточно однородной (в профессиональном или статусном отношении) группы. При этом возникает чувство идентичности по отношению к представителям данной культуры, общность идей, взглядов и верований, характеризующихся понятием корпоративный дух.

КЛАССИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ (classical model) – модель принятия решений, основанная на допущении, что менеджеры принимают логически обоснованные решения в соответствии с экономическими интересами организации.

КЛАССИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА (classical perspective) – возникшее в конце XIX – начале XX вв. направление менеджмента, характеризующееся научным, рациональным подходом к исследованиям процессов управления, когда организации рассматриваются как эффективно функционирующие механизмы.

КОМАНДА (team) – группа сотрудников из нескольких отделов, регулярно встречающихся для решения текущих, представляющих общий интерес, проблем; два и более взаимодействующих между собой,

координирующих свою, направленную на достижение определенной цели, деятельность.

КОММУНИКАЦИИ (communication) – процесс, в ходе которого два человека или более обмениваются и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него.

КОМПЕНСАЦИОННАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ (compensatory justice) – концепция, утверждающая, что ответственная сторона обязана возместить пострадавшим от ее действий людям причиненный ущерб. Более того, люди не должны нести ответственность за события, которые находятся вне сферы их контроля.

КОНКУРЕНТЫ (competitors) – организации, оперирующие в одной отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги тем же группам потребителей.

КОНТРОЛЬ (controlling) – управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых корректив.

КОНФЛИКТ (conflict) – враждебные взаимодействия, когда одна сторона пытается воспрепятствовать целям или намерениям другой.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ НАВЫКИ (conceptual skill) – когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей.

КОНЦЕПЦИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (justice approach) – этическая концепция, утверждающая, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости.

КОНЦЕПЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ (human resources perspective) – направление менеджмента, в соответствии с воззрениями сторонников которого разработка рабочих заданий должна осуществляться в соответствии с теориями мотивации, когда работники (основной объект внимания) получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

КООРДИНАЦИЯ (coordination) – качество сотрудничества между отделами организации. Корпоративное отделение (spin-off). Независимая фирма, производящая товары или услуги, во многом аналогичные тем, которые выпускает бывший работодатель предпринимателя.

КРУЖОК КАЧЕСТВА (quality circle (QC) – группа из 6–12 объединившихся на добровольной основе сотрудников, которые регулярно встречаются для обсуждения и решения проблем, возникающих в процессе их трудовой деятельности.

КУЛЬТУРА (culture) – набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации.

ЛИДЕР-СИМВОЛ (symbolic leader) – менеджер, который в стремлении изменить корпоративную культуру самостоятельно определяет и использует наиболее адекватные сигналы и символы.

ЛИДЕРСТВО (РУКОВОДСТВО) (leading) – управленческая функция, предполагающая использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации.

ЛИНЕЙНЫЕ ВЛАСТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (line authority) – форма властных полномочий, означающая, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных.

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ – мягкое руководство, не стесняющее действия, инициативу подчиненных, предоставление им возможности проявить самостоятельность, раскрыть свои творческие возможности; основано на уважении к руководимому персоналу, людям.

ЛИДЕРСТВО – ведущее положение отдельной личности, труппы или организации, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

ЛИЧНОСТЬ – человек, имеющий высокий статус за счет устойчивого проявления характера, способностей и волевых качеств.

ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА – иерархический способ распределения многофункциональных задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организации, пример: цеховая, продуктовая структуры.

ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – должностное лицо, несущее прямую ответственность за результаты работы организации или ее подразделения и наделенное властью и полномочиями отдавать распоряжения подчиненным.

ЛОГИКА – 1). Механизм мышления, обеспечивающий эффективность интеллектуальной деятельности человека. 2). Оперирование понятиями и суждениями как инструментами интеллектуальной деятельности человека в процессе исследования,

МАТРИЧНАЯ (СЕТЕВАЯ) СТРУКТУРА – неиерархический способ распределения задач и ресурсов в подразделениях организации с временным делегированием властных полномочий.

МАРКЕТИНГ – это ориентированное на рынок управление производственно-сбытовой и рекламной деятельностью предприятия.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ – организация, членство в которой открыто для соответствующего национального органа любой страны.

МЕНЕДЖМЕНТ – это деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая.

МЕНЕДЖЕР – лицо, принимающее управленческие решения в системе социально-экономического управления. (В отличие от системы административного, бюрократического, военизированного управления, где социальная принадлежность и экономические интересы не играют существенной роли).

МЕТОД ИСПЫТАНИЯ – установленные технические правила проведения испытания.

МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ – способ изучения явлений, который выбирается в соответствии с особенностями предмета исследования, возможностью и эффективностью его использования в конкретных условиях.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ – логическая организация исследования, предполагающая осознание его цели, распознавание проблем, являющихся предметом исследования, выбор средств и методов исследования, определение рациональной последовательности исследовательской деятельности.

МЕТОДЫ (ИССЛЕДОВАНИЯ) – способы проведения исследования, способы достижения позитивных результатов при исследовании проблем и явлений.

МОТИВ – внутреннее побуждение, импульс или намерение, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определенным образом.

МОТИВАЦИЯ – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

МОТИВАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это процесс внутреннего или внешнего психологического управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации.

МОТИВАЦИЯ – это: сила, побуждающая индивида к действию; процесс формирования силы, побуждающей к действию.

МЫШЛЕНИЕ – интеллектуальная деятельность человека, позволяющая познавать окружающий мир и определяющая сознательное поведение человека в природе и обществе.

МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ (БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ) СТРУКТУРА – долговременное неизменное распределение задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организации.

МИССИЯ – основная общая цель организации, ее предназначение, роль в определенной сфере деятельности и социальная роль в обществе.

МИССИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это главная общая цель организации, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательному лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА УСЛУГ – это модель, включающая в себя пять составляющих: сегмент рынка, концепция услуги, система оказания услуг, образ фирмы, ее философия и культура. Модель значительно облегчает продвижение услуги потребителям.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ – структурированная форма групповой деятельности, направленная на генерацию идей и основанная на синергическом эффекте, возникающем при совместной творческой деятельности людей.

МАТРИЧНЫЙ ПОДХОД (matrix approach) – организационная структура, предполагающая одновременное использование функциональной и дивизиональной командных цепочек в одной из частей организации. Матрицу образуют двойные линии властных полномочий.

МЕНЕДЖЕР-ИНТЕГРАТОР (integrating manager) – индивид, несущий ответственность за координацию деятельности нескольких отделов или подразделений компании.

МЕНЕДЖЕР ПЕРВОЙ ЛИНИИ (first-line manager) – менеджер, находящийся на первом или втором уровнях управления и несущий непосредственную ответственность за производство товаров и услуг.

МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА (project manager) – менеджер, несущий ответственность за реализацию определенной рабочей задачи, требующий участия других сотрудников того же организационного уровня.

МЕНЕДЖЕР СРЕДНЕГО ЗВЕНА (middle manager) – менеджер, занимающий позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечающий за деятельность важнейших отделов организации.

МЕНЕДЖМЕНТ (management) – эффективное и производительное достижение целей компании посредством планирования, организации, мотивации, контроля и координации над организационными ресурсами.

МИССИЯ (mission) – обоснование необходимости деятельности организации.

МОДЕЛЬ ВРУМА–ДЖАГО (Vroom–Jago model) – модель, призванная облегчить менеджерам анализ ситуации, в которой принимается решение и предлагается набор правил их принятия.

МОДЕЛЬ ХАРАКТЕРИСТИК РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ (job characteristic model) – модель дизайна рабочих заданий, включающая в себя стержневые их измерения, воздействие на критические психологические состояния и стремление сотрудников к росту.

МОТИВАТОРЫ (motivators) – факторы, воздействующие на удовлетворение от труда, и определяемые степенью насыщения потребностей высших уровней, включая достижения, признание, ответственность и возможности для роста.

МОТИВАЦИЯ (motivation) – силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий.

НАБОР ПЕРСОНАЛА – это один из подпроцессов специальной функции управления – управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д.; определяется политикой организации по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих организаций и др.).

НАКАЗАНИЕ – управленческое воздействие на индивидов, которое способствует систематическому уменьшению частоты нежелательных действий индивида.

НАУКА МЕНЕДЖМЕНТА – количественные методы, финансовые данные, результаты опыта, используемые в управлении.

НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ – наличие и доступность вариантов действий, наличие цели, функция выгоды.

НЕФОРМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА – способ распределения в группе поведенческих ролей, который определяется личностными свойствами членов группы.

НОРМАТИВНЫЙ ДОКУМЕНТ – документ, в котором изложены установленные в процессе стандартизации правила, принципы, характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов, доступные широкому кругу заинтересованных в нем пользователей.

НОРМА (ПОВЕДЕНИЯ) – правило, точное предписание, установленная мера, регламент управленческих работников.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ (nonverbal communication) – сообщения, которые выражаются не словами, а представляют собой отдельные действия или поведение людей.

НЕПРОГРАММИРУЕМЫЕ РЕШЕНИЯ (nonprogrammed decision) – выбор, осуществляемый в уникальных, неопределенных и не структу-

рируемых ситуациях, имеющих важное значение для деятельности организации.

НЕУВЕРЕННОСТЬ (uncertainty) – ситуация, когда менеджер четко осознает цели, к которым он стремится, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ (informal communication channel) – коммуникативные каналы, никак не связанные ни с формально узаконенными каналами, ни с иерархической структурой организации.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ – область деятельности человека, в которой обнаруживается и распознается проблема, требующая ее познания и разрешения. Среда, в которой проявляется проблема.

ОБРАЗ ОРГАНИЗАЦИИ – это представление об организации, которое складывается у потребителей, с одной стороны, в процессе контактов с ней, с другой – под воздействием общественного мнения, в формировании которого участвуют различные инструменты коммуникации (реклама, пропаганда, слухи, и др.).

ОЖИДАНИЕ В ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА – это способность человека предвосхищать будущие события; играет важную роль в мотивации и самомотивации человека, в менеджменте популярна теория ожиданий Виктора Врума.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления; наличие такой информации – залог своевременности управляющего воздействия.

ОБЛАСТЬ АККРЕДИТАЦИИ – один вид работы или несколько видов, на выполнение которых аккредитована конкретная организация.

ОБУЧЕНИЕ – воздействие на знания, навыки, поведение с целью решения конкретных задач организации.

ОПЕРАЦИЯ – элемент процесса деятельности человека, элементарное действие, составляющее процесс деятельности.

ОПЫТ – основанное на практике знание действительности, накопленные навыки деятельности.

ОПЕРАЦИЯ – элемент процесса деятельности человека, элементарное действие, составляющее процесс деятельности.

ОПЫТ – основанное на практике знание действительности, накопленные навыки деятельности.

ОПЕРИРОВАНИЕ – текущее управление, ориентированное на ближайшие во времени цели.

ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНФОРМАЦИИ (ПОЛЕЗНОСТЬ) – сведения (данные) являются информацией, если они

полезны с точки зрения лица, принимающего решения: 1) новые для их пользователя и 2) релевантные – имеют отношение к ситуации принятия решения.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА – традиции, убеждения, политические, этические и другие духовные ценности и принципы, общие для членов организации и определяющие их поведение в организации.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭТИКА – принципы и нормы, отделяющие правильное (в рамках организационной культуры) поведение от неправильного.

ОРГАНИЗАЦИЯ – (франц. organisation от лат. organizo – придаю стройный вид): группа людей, работающих совместно для достижения общих целей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА – совокупность взглядов, ценностных ориентации и норм поведения, определяющих межличностное поведение в организации.

ОРГАНИЧЕСКАЯ (ГИБКАЯ) СТРУКТУРА – ситуационное распределение задач, ресурсов и полномочий в подразделениях организации, способное перестраиваться и адаптироваться к изменяющимся условиям среды.

ОТБОР ПЕРСОНАЛА – это процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять определенную должность.

ОТЧУЖДЕНИЕ ТРУДА – процесс отделения работников организации как личностей от творческого процесса, продукта их труда и от других людей, к которым они относятся как к единицам товара. Творения человека, продукты его труда приобретают в данном случае контроль над ним.

ОЦЕНКА В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА – систематическая проверка, насколько объект способен выполнять установленные требования.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (organization structure) – «каркас» организации, определяющий комплекс ее формальных задач, взаимоотношения формальной подотчетности и системы, обеспечивающие эффективную координацию деятельности работников отделов.

ОРГАНИЗАЦИЯ (organizing) – управленческая функция, предполагающая назначение рабочих задач, их группировку в отделах компании и распределение ресурсов между ними; размещение организационных ресурсов для достижения стратегических целей.

ОСНОВАННОЕ НА ВЫХОДАХ В НАРОД **УПРАВЛЕНИЕ**
(management by wandering around (MBWA) – коммуникативный метод, основанный на непосредственном взаимодействии менеджера и рабочих, которое осуществляется с целью обмена информацией.

ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА (open system) – система, взаимодействующая с внешней средой.

ПАРАДИГМА (paradigm) – основополагающий способ мышления, восприятия и понимания мира.

ПЛАН (plan) – проект движения организации к поставленным целям, включающий в себя схемы распределения ресурсов, различные графики, промежуточные задачи.

ПЛАНИРОВАНИЕ (planning) – определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов.

ПОДКРЕПЛЕНИЕ (reinforcement) – любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.

ПРОГРАММИРУЕМЫЕ РЕШЕНИЯ (programmed decision) – выбор, осуществляемый в ситуациях, достаточно часто возникающих в деятельности организации. Он позволяет менеджменту разработать правила принятия решений в будущем.

ПЕРСОНАЛ – личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий персонал.

ПЕРСОНАЛ УПРАВЛЕНИЯ – работники, выполняющие функции и полномочия управления и представленные в комплексе своих индивидуальных качеств.

ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ – работники, составляющие структуру организации согласно имеющимся статусам и ролям, осознающие членство в организации, подчиняющиеся нормам организационной культуры и выполняющие необходимые функции в соответствии с разделением труда.

ПЛАН ИССЛЕДОВАНИЯ – организационная основа исследования, предполагаемая последовательность ключевых мероприятий, ведущих к разрешению проблемы, установление сроков, исполнителей и условий (требований) проведения исследования.

ПЛАНИРОВАНИЕ – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

ПОВЕДЕНИЕ – процесс взаимодействия человека с окружающей действительностью.

ПОДХОД – наиболее удачная грань для «вхождения» в проблему, начальная позиция, отправная точка исследования, ограничение проблематики исследования (методологический подход и пр.).

ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ – исходная позиция исследователя, определяющая выбор средств и методов исследования, пути и организацию его проведения.

ПОНЯТИЕ – обозначение явлений и предметов действительности в мышлении человека, инструмент логического оперирования, обобщение существенных свойств и связей явлений.

ПОТРЕБНОСТЬ В ИССЛЕДОВАНИИ – степень остроты проблемы, появление необходимости и возможности ее изучения. Проявление профессионализма управления, научного подхода к разработке управленческих решений, инновационный стиль управления.

ПРАКТИКА – целесообразная и в основе своей материальная деятельность людей по освоению и преобразованию объективной действительности. Это главный фактор и критерий познания человека и общества.

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ – конкретная проблема, разрешение которой требует проведения исследования.

ПРИОРИТЕТ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это степень важности одних действий в сравнении с другими. Правильное установление приоритетов – одно из главных умений любого менеджера.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

ПРОБЛЕМА – это реальное противоречие, требующее своего разрешения на основе исследования его истоков, содержания, характера и возможных последствий.

ПРОГРАММА ИССЛЕДОВАНИЯ – комплекс положений, определяющих цели и задачи исследования, предмет и условия его проведения, а также предполагаемый результат.

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ – совокупность знаний, опыта, навыков и искусства в какой-либо области деятельности, ведущих к устойчивому успеху выполнения работы.

ПРОЦЕСС ИССЛЕДОВАНИЯ – последовательность этапов осуществления исследования, комбинация и последовательность использо-

вания средств и методов исследования, различных операций и процедур.

ПЕТЛЯ КАЧЕСТВА – схематическая модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество продукции (услуги) на всех стадиях ее жизненного цикла – от определения потребности и проектирования до оценки удовлетворения и утилизации.

ПЛАН – порядок и способ действий по распределению ресурсов и задач во времени для достижения целей.

ПОКУПАТЕЛЬ – потребитель в конкретной ситуации.

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА – основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

ПОНЯТИЕ – обозначение явлений и предметов действительности в мышлении человека, инструмент логического оперирования, обобщение существенных свойств и связей явлений.

ПОСТАВЩИК – организация, предоставляющая продукцию потребителю.

ПОТРЕБИТЕЛЬ – получатель продукции (услуги), предоставляемой поставщиком.

ПОЛНОМОЧИЯ – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

ПОТРЕБНОСТЬ – ощущение недостаточности чего-либо.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО – самостоятельное осуществление (на свой риск) деятельности, направленной на получение систематической прибыли.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ – расхождение между желаемым и действительным состояниями, которое можно ликвидировать не единственным путем.

ПРОВЕРКА КАЧЕСТВА – систематический и независимый анализ, позволяющий определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективность внедрения мероприятий и их пригодность поставленным целям. Проверка качества применяется к системе качества или ее элементам (процесс, продукция, услуги).

ПРОГРАММА КАЧЕСТВА – документ, который регламентирует конкретные мероприятия по улучшению качества, распределение ресурсов и последовательность действий, относящихся к продукции (услуге, проекту).

ПРОДУКЦИЯ – результат деятельности или процессов. Продукция может включать услуги, оборудование, материалы, программное обеспечение или комбинации их них. Она может быть материальной или нематериальной.

ПРОЦЕСС – совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ – общий объем взаимосвязанных непрерывных действий или функций в рамках организации.

ПРОФЕССИЯ МЕНЕДЖЕРА – занятие управлением, которое становится эффективной практикой при достаточных личных данных, образовании и квалификации.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ – человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

РАСПОРЯЖЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – приказ, исходящее от руководителя задание подчиненному, предписывающее, чтобы в определенных условиях последний совершил определенное действие или от него воздержался. Распоряжения бывают общими и конкретными, письменными и устными, формальными и неформальными.

РЕСУРСЫ – наличные или требуемые средства, получаемые организацией из внешней среды, обеспечивающие достижение ею целей.

РЕСУРСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ – комплекс средств и возможностей, обеспечивающих успешное проведение исследования и достижение его результатов.

РЕЗУЛЬТАТ ИССЛЕДОВАНИЯ – в зависимости от целей и вида исследования: комплекс научных положений, объясняющих то или иное явление, конкретные рекомендации по преобразованию системы управления, разрешение обострившихся противоречий, комплекс нововведений, обусловленных тенденциями развития, методика выполнения какой-либо работы.

РЕКУРСИВНОСТЬ – свойство организации или ее структурного подразделения быть одновременно системой и подсистемой для системы более высокого уровня.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА – в передовых организациях изменение условий труда путем расширения объема или углубления содержательности работ в целях повышения внутренней удовлетворенности работников.

РЕШЕНИЕ – выбор действия в проблемной ситуации.

РИСК – уровень неопределенности в предсказании результата.

РУКОВОДСТВО – влияние на персонал с использованием власти для достижения целей организации.

РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ – документ, излагающий политику в области качества и описывающий систему качества предприятия (фирмы).

РЫНОК – сфера товарного обращения (обмена), характеризующаяся определенными отношениями между продавцами и покупателями.

РЕФЕРЕНТНАЯ ВЛАСТЬ (referent power) – возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожим.

РЕШЕНИЕ (decision) – выбор, осуществляемый из нескольких вариантов.

РИСК (risk) – ситуация, когда решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты различных альтернатив могут изменяться.

САМОКОНТРОЛЬ – контроль выполненной работы ее исполнителем в соответствии с установленными правилами.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ – это относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.

СВОЙСТВА – отличительные признаки предмета или явления, отражающие его сущность, содержание и особенности.

СИНЕКТИКА – метод исследования, основанный на социально-психологической мотивации коллективной интеллектуальной деятельности.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – 1.) Совокупность отношений управления в социально-экономической системе (организации). 2.) Система действий менеджера по реализации воздействия. 3.) Совокупность взаимосвязанных звеньев, в том или ином виде участвующих в процессе воздействия.

СИТУАЦИЯ – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку.

СИНЕРГИИ ЭФФЕКТ – резкое возрастание эффективности работы в ходе приращения усилий при осуществлении совместной деятельности.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – это подсистема более крупного образования (образованного целого – системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления организацией включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них – корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это общеметодологический подход, концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

САМОСОЗНАНИЕ – осознанное отношение человека к своим потребностям, способностям и возможностям.

САМООЦЕНКА – значимость, которой индивид наделяет сам себя.

СЕРТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ – деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям.

СЕРТИФИКАЦИОННЫЙ ЦЕНТР (ЦЕНТР ПО СЕРТИФИКАЦИИ) – юридическое лицо, уполномоченное одновременно выполнять функции органа по сертификации и испытательной лаборатории.

СИСТЕМА – некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей.

СИСТЕМА АККРЕДИТАЦИИ – система, обладающая собственными правилами процедуры и управления для осуществления аккредитации объектов.

СИСТЕМА КАЧЕСТВА – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов необходимых для осуществления общего руководства качеством.

СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА – совокупность организационной структуры, процедур, ресурсов, ответственности работников. Составляющие (мероприятия, элементы) системы качества должны быть прослеживаемы на всех участках петли качества.

СТАДИЯ РОЖДЕНИЯ КОМАНДЫ – стадия развития, на которой проявляются роли и конфликты.

СТАДИЯ РОСТА И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – стадия развития, на которой решаются задачи и достигаются цели организации.

СТАДИЯ СТАНОВЛЕНИЯ КОМАНДЫ – стадия развития, на которой разрешаются конфликты и достигается единство.

СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ – первая стадия развития, на которой происходит знакомство членов команды и ориентация в ролевом поведении.

СТРАТЕГИЯ – общий, всесторонний план достижения целей.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ – желаемое состояние реализации миссии организации в будущем.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – решения и действия, обеспечивающие конкурентоспособное соответствие между организацией и ее средой для достижения целей организации.

СТРАТЕГИЯ – распределение ресурсов и задач во времени для достижения целей организации.

СТРУКТУРА – распределение ресурсов, задач и властных полномочий в пространстве (в подразделениях организации) для достижения целей организации.

СХЕМА СЕРТИФИКАЦИИ – (форма, способ) – определенная совокупность действий, официально принимаемая в качестве доказательства соответствия продукции заданным требованиям.

СЕМАНТИКА (semantics) – смысл слов и контекст, в котором они используются.

СИМВОЛ (symbol) – объект, действие или событие, имеющие смысл для окружающих.

СИНЕРГИЗМ (synergy) – состояние, когда система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности.

СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (core competence) – виды деятельности, которые организация, в сравнении с конкурентами, делает особенно хорошо.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ (strategic plans) – действия, или шаги, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (strategic management) – набор решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

ТАКТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ (tactic plans) – планы, разрабатываемые с целью реализации стратегических планов организации, предполагающие прохождение определенного этапа стратегии фирмы.

ТАКТИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ (tactic goals) – результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы. Достижение тактических целей обеспечивает выполнение задач организации в целом.

ТЕОРИИ ПРОЦЕССОВ (process theories) – группа теорий мотивации, призванных объяснить процесс выбора образцов поведения и оценки эффективности принятого решения, направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей.

ТЕОРИИ СОДЕРЖАНИЯ (content theories) – группа теорий, в которых описываются лежащие в основе мотивации людей потребности.

ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ (hierarchy of needs theory) – теория содержания, в основе которой лежит допущение о том, что мотивация человека определяется комплексом потребностей, причем нужды конкретного индивида (физиологические, в безопасности, в принадлежности, в самоуважении, в самоактуализации) располагаются в иерархическом порядке.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ (process theory) – одна из теорий процессов, основывающаяся на предположении, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению желаемого вознаграждения.

ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЯ (reinforcement theory) – мотивационная теория, предметом которой являются взаимосвязи между поведением сотрудников организации и его последствиями.

ТЕОРИЯ «ПУТЬ–ЦЕЛЬ» (path-goal-theory) – ситуационный подход, в соответствии с которым лидер несет непосредственную ответственность за повышение мотивации подчиненных к достижению их личных и организационных целей.

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (equity theory) – теория процессов, изучающая представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный ими трудовой вклад в сравнении с остальными работниками.

ТЕОРИЯ Z (Theory Z) – концепция менеджмента, объединяющая японские и североамериканские методы управления.

ТРАНСАКЦИОННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (transactional leader) – лидер, разъясняющий подчиненным характер рабочих заданий и поставленных задач, инициирующий структуры, обеспечивающий вознаграждение и проявляющий внимание к удовлетворению социальных потребностей сотрудников.

ТРАНСФОРМИРУЮЩИЕ РУКОВОДИТЕЛИ (transformational strategy) – лидер, отличающийся особыми способностями во внедрении инноваций и осуществлении перемен.

ТВОРЧЕСТВО – деятельность, порождающая нечто качественно новое и отличающаяся неповторимостью, оригинальностью, уникальностью, психологическое состояние человека, определяющее стремление к неизведанному, поиск нового, жажду открытия.

ТАКТИКА – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

ТЕСТ – средство и метод исследования недоступных для количественного анализа свойств и характеристик социально-экономических явлений при помощи количественного обобщения оценок, высказываний или предпочтений по поставленной проблеме.

ТИПОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ – сопоставление типов исследований в целях определения их преимуществ и недостатков и выбора наиболее эффективного в конкретных обстоятельствах.

ТИПОЛОГИЯ – разделение и систематизация объектов по критерию обобщенной модели, типичного состояния, практического образца.

ТИПОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ – разнообразие исследований, упорядоченное по критериям практической типичности, образцам реального существования. Логическая схема различных типов исследования.

ТРЕБОВАНИЯ К ПРИЕМКЕ – правила, которые устанавливают обязательные условия к приемке продукции по качеству и количеству, виды и программы испытаний или контроля качества (количества).

ТРЕБОВАНИЯ К ТРАНСПОРТИРОВКЕ И ХРАНЕНИЮ – условия, которые необходимо соблюдать в процессе перевозок и хранения продукции с целью обеспечения сохранности ее качества, количества, безопасности. Условия (правила) касаются: видов транспорта и транспортных средств, допустимых внешних воздействий на продукт (механические, климатические и др.), места хранения, условия складирования, особых правил и сроков хранения (для отдельных видов продукции).

ТРЕБОВАНИЯ К УПАКОВКЕ – устанавливают количество единиц продукции в одной упаковке, требования к упаковочным материалам, к способу упаковывания в зависимости от условий транспортировки и хранения и т.д.

ТРЕБОВАНИЯ НАДЕЖНОСТИ – требования по выполнению продукцией своих функций с заданной эффективностью в определенном интервале времени и сохранению их в процессе транспортировки, хранения, ремонта. Количественные параметры надежности – безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость.

ТРЕБОВАНИЯ ЭРГОНОМИКИ – требования к обеспечению согласованности технических характеристик продукции с характеристиками и свойствами человеческого организма, размерами и особенностями фигуры человека.

УНИФИКАЦИЯ – оптимизация количества размеров или видов продукции, процессов или услуг, необходимых для удовлетворения основных потребностей. Унификация связана с сокращением многообразия. В русской версии термин «унификация» обычно понимается как приведение к единообразию технических характеристик изделий, документации, терминов, обозначений и т.п.

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА – результат обобщенных достижений науки, техники и практического опыта применительно к продукции, процессам, услугам в определенной области.

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА – мероприятия, предпринимаемые в организации с целью повышения эффективности деятельности и процессов для получения выгоды не только для организации, но и для потребителей ее продукции.

УПРАВЛЕНИЕ – целенаправленное воздействие менеджера (руководителя) или органов управления (управляющей системы), согласующее и объединяющее совместную деятельность людей.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ – это деятельность по координации различных ресурсов организации.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – подбор и расстановка работников, обучение прогрессивным приемам работы, обновление знаний, морально-психологическое воздействие, разрешение конфликтных ситуаций в коллективе с целью обеспечения сложной, эффективной работы.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ – методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству.

УСЛУГА – итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей потребителя.

УСТОЙЧИВОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ – способность организации или ее части в течение определенного времени поддерживать выбранный органом управления режим функционирования.

УНИФИКАЦИЯ – метод рационального сокращения существующей номенклатуры объектов путем их отбора или создания новых объектов для использования по предусмотренному назначению.

УБЕЖДЕНИЕ – приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

УСПЕХ – достижение целей при установленных ограничениях.

УПРАВЛЕНИЕ ТОТАЛЬНЫМ КАЧЕСТВОМ (КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ) (total quality management (TQM) – концепция, включающая в себя методы менеджмента, направленные на предоставление потребителям возможности приобретать наиболее качественные продукты, когда качество рассматривается как основной приоритет всеми сотрудниками, всеми функциями внутри компании. В управлении качеством выделяют четыре основных элемента: вовлечение работников, фокусирование внимания на покупателях, контрольные сравнения и постоянные улучшения.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА – это организационная структура организации, построенная по функциональному принципу. Каждое подразделение организации отвечает за выполнение какой-либо функции — за производство, маркетинг и т.п. Функциональная структура является основным кирпичиком в построении большинства других типов организационных структур – дивизиональных, проектных, матричных.

ФУНКЦИЯ – вклад некоторой структурной единицы в деятельность социальной системы для достижения целей этой системы.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это составные части управления. Любое управление состоит из ряда взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т.д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку. Эти группы действий и называют функциями управления (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.).

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР (functional manager) – менеджер, несущий ответственность за работу отдела, выполняющего одну из функций, необходимых для ведения операций организации; все их подчиненные обладают схожими навыками и опытом.

ХАРАКТЕРИСТИКИ – совокупность фактов, отражающих содержание, состояние или изменения того или иного явления.

ХАРИЗМА – власть, основанная на нерациональном восприятии личных качеств (обожание)

ХАРИЗМАТИЧЕСКИЙ ЛИДЕР (charismatic leader) – руководитель, способный мотивировать сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень.

ХОТОНСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ (Hawthorne studies) – начавшаяся в 1924 г. на расположенном в г. Хоторне (штат Иллинойс, США) заводе чикагской компании Western Electric серия экспериментов по изучению производительности труда рабочих; ученые пришли к выводу, что фактором, который наилучшим образом объясняет увеличение производительности труда, являются «человеческие отношения» и, прежде всего, позитивное отношение менеджеров к потребностям работников.

ЦЕЛЬ – желаемое состояние или результат, на который направлены усилия организации.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ – идеальный образ научного освоения будущего, представление о перспективах, которые открываются при успешном проведении исследования.

ЦЕЛЬ – желаемый, планируемый результат или те ориентиры, которых пытаются достичь, используя свою активность, члены организации для удовлетворения коллективных потребностей. Цель в условиях организации следует рассматривать как единство мотивов, средств и результатов.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ (centralization) – концентрация властных полномочий по принятию решений на верхних уровнях управления организации.

ЦЕРЕМОНИЯ (ceremony) – особое плановое мероприятие, проводимое ради всех присутствующих.

ШТАБНАЯ СТРУКТУРА – иерархический способ делегирования задач и совещательных полномочий подразделениям организации

ЭКСПЕРТ ПО АККРЕДИТАЦИИ – лицо, осуществляющее все или отдельные функции по аккредитации и аттестации организаций, компетентность которого признана аккредитующим органом.

ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ – выявление проблемной ситуации, построение информационной модели проблемной ситуации, постановка задачи, выбор варианта действий.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ – соотношение между затратами и результатами.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ – соразмерность использованных ресурсов на проведение исследования и результатов, полученных от него.

ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ (expert power) – власть, возникающая вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бай С.І. Менеджмент організації. Практикум: навчальний посібник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 179 с.
2. Букреев А.М. Вызовы глобализации и антикризисный менеджмент в современных условиях хозяйствования : монография; под ред. А.М. Букреева, В.Н. Гончарова. – Луганск : Элтон-2, 2011. – 394 с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів./ А.М. Виноградська, О.М. Шканова – К.: «КОНДОР», 2004. – 598 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.: Экономистъ, 2006. (гриф МО РФ)
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. (гриф МО РФ)
6. Глазунов Н.И. Государственное и муниципальное (административное) управление: учебник – М.: Проспект, 2009. – 556 с.
7. Гончаров В.М. Корпоративне управління / Начальний посібник / В.М Гончаров, М.В. Зось-Кіур, В.Ю. Ільїн - Луганськ: Елтон-2, 2010. – 612 с.
8. Дятлов А.Н., Мутовин И.А., Плотников М.В. «Общий менеджмент: концепции и комментарии», М.: Альпина Бизнес Бук, 2007.
9. Дафт Ричард Л. «Менеджмент», 8-е издание., Спб.: Питер, 2009.
10. Дорофеев В.Д. Менеджмент : Учебное пособие / Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю. – М.: ИНФРА-М, 2008. (гриф УМО)
11. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств заходами менеджменту: монографія; за ред. М.В. Зось-Кіора, О.В. Кочеткова. - Луганськ: Елтон-2, 2009. – 140 с.
12. Игнатов В.Г. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность. Основы теории и организации : учеб. пособие. - М.: МарТ , 2007. - 478 с.
13. Инвестиционные и инновационные процессы в условиях аграрной реформы: монография; под ред. В.Г. Ткаченко, В.И. Богачева. – Луганськ: «Книжковий світ», 2010. - 272 с.
14. Інституціональні засади трансформацій в аграрній сфері : Збірник матеріалів Тринадцятих річних зборів Всеукраїнського конгр. вчен. економістів-аграрників, Київ, 20-21 черв. 2011 р. / Редкол. : П.Т.Саблук та ін. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 672 с.
15. Кадровый потенциал АПК Украины: состояние, проблемы подготовки и возможности рационального использования: монография; под ред. В.Г. Ткаченко, В.И. Богачева. – Луганск : «Книжковий світ», 2011. – 428 с.
16. Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2009. (гриф УМО) Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. (гриф УМО)
17. Кропивко М.Ф. Організація управління аграрною економікою: монографія; Кропивко М.Ф., Немчук В.П., Россоха В.В.; за ред. М.Ф. Кропивка. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – 420 с.

18. Менеджмент: Учебное пособие: В 2 ч. / Попов В.Н., Ерохина Л.В., Кальченко Н.Н., Емельяненко Е.В. – Луганск: Альма-матер, 2006. Т. II. – Ч. 1. – 216 с.
19. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Вильямс, 2007.
20. Організаційно-економічні трансформації в аграрному виробництві : Збірник матеріалів Дванадцятих річних зборів Всеукраїнського конгр. вчен. економістів-аграрників, Київ, 25-26 лют. 2010 р. / Редкол.: П.Т. Саблук та ін. – К. : ННЦ ІАЕ, 2010. – 618 с.
21. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
22. Соломатин А.Н. Экономика анализ и планирование деятельности торгового предприятия. - Санкт-Петербург: Питер., 2009. - 548 с.
23. Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник / Тебекин А.В., Касаев Б.С. – М.: КНОРУС, 2007. (гриф МО РФ).
24. Трансформація земельних відносин до ринкових умов: Збірник матеріалів Одинадцятих річних зборів Всеукраїнського конгр. вчених економістів-аграрників, Київ, 26-27 лютого 2009 р. / Редкол.: П.Т. Саблук та ін. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 518 с.
25. Формирование стратегии реализации потенциала предприятия: Монография / В.Н. Гончаров, Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, О.А. Фесина и др. – Донецк: СПД Куприянов, В. С., 2008. – 304 с.
26. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
27. Чейз, Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз, Ф.Р. Джейкобз, Н. Дж. Аквиланов. – [Пер. с англ., 8-е изд.]. – Москва: Вильямс, 2004. – 950 с.
28. Чиркин В.Е. Государственное и муниципальное управление: Учебник. – М.: Юрист, 2003, 2004
29. Чиркин В.Е. Система государственного и муниципального управления: учебник. – М.: Норма, 2008 – 448 с.
30. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник / А.В.Шегда – К.: Знання, 2006. – 645 с.
31. Яковлева Е.А., Шибаев М.А. Международный маркетинг Учебное пособие, Воронеж, 2012. - 87 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУЧНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	4
1.1. Возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества	4
1.2 Основные подходы к определению понятия «менеджмент»	6
1.3 Объект и субъект управления	7
1.4 Новая парадигма менеджмента	8
1.5 Процессный подход в менеджменте, функции процесса управления.....	9
1.6 Системный подход в менеджменте	13
1.7 Открытые и закрытые системы	14
1.8 Определение понятия «система».....	15
1.9 Организация как открытая система, функционирующая в изменяющейся среде	16
1.10 Теория жизненных циклов организации по Ицхаку Адизесу.....	17
1.11 Основные свойства организации: общественный инструмент, человеческая общность, безличная структура норм и связей	19
1.12 Подсистемы организации по Джемсу Клоусону.....	20
1.13 Модель шести систем по Адамс и Адамс	20
1.14 Ситуационный подход: идеи уникальности и идеи универсальности; четырёхшаговый процесс.....	21
1.15 Внутренние и внешние ситуационные переменные	22
1.16 Этапы жизненного пути организации по Лари Грейнеру	24
1.17 «Болезни роста» организации по С.Р. Филоновичу.....	24
Контрольные вопросы	26
ГЛАВА II. СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА	27
2.1 Управление как вид деятельности.....	27
2.2 Мастерство менеджера: концептуальные, человеческие и технические навыки.....	30
2.3 Уровни менеджмента в организации: низовой, средний, высший	31
2.4 Понятие организации	32

2.5 Модель 7-S (Том Питерс, Роберт Уотерман, Джульен Филлиппс	33
2.6 Модель шести ячеек Марвина Вайсборда	34
2.7 Закономерности управления различными системами	35
2.8 Управление социально-экономическими системами	37
2.9 Внешняя организационная среда: общая (генеральная) среда, среда задач (функциональная среда), внутренняя среда.....	38
2.10 Общая среда: международное измерение, технологическое измерение, социокультурное измерение, экономическое измерение, законодательное (политическое) измерение.....	39
2.11 Среда задач: потребители, конкуренты, поставщики, рынок труда.....	40
2.12 Взаимоотношения организация – внешняя среда: неопределенность среды, адаптация к условиям среды.....	41
2.13 Внутренняя организационная среда	42
Контрольные вопросы	43
ГЛАВА III. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	44
3.1 Планирование в жизни человека	44
3.2 Планирование в организации.....	44
3.3 Последовательность планирования (по временным периодам, по сферам деятельности, по уровням и объектам управления)	45
3.4 Уровни целей и планов в организации	47
3.5 Краткосрочные и долгосрочные планы	49
3.6 Иерархия целей	49
3.7 Понятие миссии	50
3.8 Подходы к планированию в условиях недостатка информации (соотношение рационального подхода и интуиции)	51
3.9 Взаимосвязь функции планирования с другими функциями управления.....	53
3.10 Цикл PDCA (цикл Э. Деминга).....	55
Контрольные вопросы	57
ГЛАВА IV. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ЕГО СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА.....	58
4.1. Оперативное управление, его сущность, основные задачи организации и управления производством.....	58
4.2 Внутрифирменное оперативно-производственное планирование. Расчет календарно-плановых нормативов	68

4.3. Организация оперативного планирования производства продукции на предприятии	75
4.4 Имитационное моделирование в системе оперативного управления производством	84
4.5 Организационно-экономическая структура задач оперативного планирования и управления производством	100
Контрольные вопросы	135
ГЛАВА V. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА .136	
5.1 Определение понятия «стратегический менеджмент»	136
5.2 Основополагающая стратегия организации: стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия экономии	136
5.3 Корпоративная стратегия, матрица BCG	138
5.4 Стратегия бизнес-единицы: конкурентные силы и стратегии М. Портера.....	140
5.5 Стратегия функционального уровня	141
5.6 Процесс стратегического менеджмента: от формулирования стратегии к внедрению, SWOT-анализ	142
5.7 Реализация и контроль стратегии.....	144
Контрольные вопросы	145
ГЛАВА VI. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ...146	
6.1 Организационная функция менеджмента.....	146
6.2 Понятие организационной структуры.....	147
6.3 Построение организационной структуры, распределение властных полномочий	148
6.4 Линейные и вспомогательные властные полномочия	148
6.5 Ответственность.....	149
6.6 Делегирование. Централизация и децентрализация полномочий	149
6.7 Норма управляемости.....	150
6.8 Преимущества и недостатки централизации и децентрализации полномочий	151
6.9 Вертикальные и плоские организационные структуры управления.....	152
6.10 Специализация труда.....	154
6.11 Традиционные типы организационных структур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная	155
6.12 Современные типы организационных структур: командный и сетевой подходы к организационной структуре	158
6.13 Достоинства и недостатки организационных структур различных типов	159

6.14 Взаимосвязь функции организации с другими функциями менеджмента	161
Контрольные вопросы	163
ГЛАВА VII. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	164
7.1 Понятие мотивации. Мотивация внутренняя и внешняя	164
7.2 Взгляды современного менеджмента на роль человека в деятельности организации. Теория «Х» и теория «Y» Д. Мак-Грегора.....	164
7.3 Традиционный подход к анализу мотивации	166
7.4 Подход с позиций человеческих отношений	167
7.5 Подход с позиций человеческих ресурсов	168
7.6 Содержательные теории мотивации	170
7.7 Иерархия потребностей А. Маслоу: достоинства и недостатки	171
7.8 Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга	172
7.9 Процессуальные теории мотивации: Теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум) как примеры процессуального подхода к анализу мотивации	173
7.10 Современные подходы к трудовой мотивации	174
7.11 Мотивационная теория подкрепления	175
7.12 Сложность построения комплексной теории мотивации	176
7.13 Удовлетворенность работой и мотивация	178
7.14 Взаимосвязь функции мотивации с другими функциями менеджмента	179
Контрольные вопросы	180
ГЛАВА VIII. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	181
8.1 Объект организационного контроля	181
8.2 Этапы традиционного процесса контроля.....	182
8.3 Фокус организационного контроля: предупреждающий контроль, сопутствующий контроль, контроль с обратной связью	182
8.4 Самоконтроль и контроль на уровне организации	183
8.5 Анализ результатов контроля	183
8.6 Корректирующее действие. Регулирование. Подходы к контролю качества: традиционный бюрократический контроль, децентрализованный контроль	185
8.7 Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену	186
8.8 Поведенческие причины неприязни менеджеров к функции контроля.....	187

8.9 Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента	188
Контрольные вопросы	189
ГЛАВА IX. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: КОММУНИКАЦИИ.....	190
9.1 Понятие «коммуникации».....	190
9.2 Коммуникации между людьми	190
9.3 Коммуникационный процесс в организации.....	191
9.4 Коммуникации между организацией и внешней средой.....	192
9.5 Виды организационных коммуникаций	193
9.6 Коммуникационные каналы, их емкость	195
9.7 Формальные коммуникации в организации: восходящие, нисходящие и горизонтальные	196
9.8 Невербальные коммуникации.....	196
9.9 Командные коммуникации	198
9.10 Неформальные коммуникации в организациях: "управление, основанное на выходах в народ", "виноградная лоза"	198
9.11 Барьеры при коммуникациях и их преодоление (по Р. Дафту).....	199
9.12 Роль информационных технологий в организационных коммуникациях	199
Контрольные вопросы	200
ГЛАВА X. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	201
10.1 Принятие решений как один из основных видов деятельности менеджера	201
10.2 Индивидуальные стили принятия решения. Методы принятия решений: количественные методы, качественные методы	202
10.3 Условия эффективности управленческих решений.....	203
10.4 Организация и контроль за исполнением решений	204
10.5 Типы решений: программируемые и непрограммируемые	205
10.6 Уверенность, риск, неуверенность и неопределенность	205
10.7 Модели принятия решений: классическая модель, административная модель.....	206
10.8 Этапы рационального принятия решений	207
10.9 Типы групповых решений, их достоинства и недостатки.....	208
10.10 Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго).....	209

10.11 Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа)	211
Контрольные вопросы	212
ГЛАВА XI. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ	213
11.1 Понятие лидерства	213
11.2 Лидерство и менеджмент	214
11.3 Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену	216
11.4 Способы укрепления личной власти	217
11.5 Возможная избыточность власти и необходимость делегирования	218
11.6 Условия эффективного делегирования	220
11.7 Теории лидерских качеств: Р. Стогдилл, У. Беннис	221
11.8 Концепции лидерского поведения	223
11.9 Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства	224
11.10 Континуум лидерского поведения по Р. Таннебауму и У. Шмидту	226
11.11 Исследования Мичиганского университета. Исследования университета штата Огайо	228
11.12 Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон	228
11.13 Ситуационные теории лидерства. Ситуационная модель руководства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херси- Бланшарда	230
11.14 Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла	231
11.15 Современные теории лидерства	232
11.16 Субституты и нейтрализаторы лидерства (С. Керр и Дж. Джермиер)	234
11.17 «Двигатели» лидерства Н. Тичи.	235
Контрольные вопросы	236
ГЛАВА XII. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	237
12.1 Понятие корпоративной культуры и ее определение. Подходы к описанию корпоративной культуры	237
12.2 Три уровня организационной культуры Э. Шайна	238
12.3 Характеристики организационной культуры по П. Харрису и Р. Морану	240
12.4 Оценка организационной культуры (OCAI) и использование результатов ее анализа (К. Камерон и Р. Куинн) ..	241
12.5 Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры	242

12.6 Национальные факторы в корпоративной культуре.	
Модель Г. Хофстеде	243
Контрольные вопросы	244
ТЕСТЫ	245
ТЕСТЫ С ОТВЕТАМИ	277
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ.....	334
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	367

Учебное издание

**ГОНЧАРОВ ВАЛЕНТИН НИКОЛАЕВИЧ
РЫБИНА**

.....

**БЫЧКОВ ВЛАДИМИР ПЕТРОВИЧ
ЗОСЬ-КИОР НИКОЛАЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ
ШИБАЕВ МИХАИЛ АНДРЕЕВИЧ**

МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие

Издание второе, исправленное и дополненное

В авторской редакции

Подписано в печать 20.05.2013.

Формат 60x84 1/8. Бумага офсетная. Гарнитура "Times".

Печать лазерная. Условн. печ. л. 21,86. Уч.-изд. л. 22,75.

Тираж 300. Изд. № 969. Зак. 1015.

Издательство «Ноулидж»

Свидетельство о регистрации серия ДК №2884 от 26.06.2007

91051, г. Луганск, кв. Якира, 3/316,

тел. (050) 475-35-13, e-mail: nickvnu@gmail.com