

В. Ф. Гореньков

МЕНЕДЖМЕНТ В ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ



ПОСОБИЕ

В. Ф. Гореньков

МЕНЕДЖМЕНТ В ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением
по естественнонаучному образованию
в качестве пособия для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по специальности 1-3105 01 «Химия (по направлениям)»,
направление специальности 1-31 05 01-04
«Химия (охрана окружающей среды)»*

УДК 338.45:66:005(075.8)
ББК 65.305.3-21я73
Г67

Р е ц е н з е н т ы:

главный научный консультант по науке РУП «Белмедпрепараты»
доктор фармацевтических наук *В. М. Царенков*;
доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения
Белорусской медицинской академии последипломного образования
кандидат фармацевтических наук *Л. П. Ряжкина*

Гореньков, В. Ф.

Г67 Менеджмент в химической отрасли : пособие / В. Ф. Гореньков. —
Минск : БГУ, 2013. — 127 с.
ISBN 978-985-518-796-8.

В пособии дается характеристика основ менеджмента, излагаются его цели и задачи, рассматриваются проблемы управления персоналом, конфликтами и стрессами, производственными процессами, порядок организации производственных и деловых совещаний, переговоров и другие аспекты управленческой деятельности.

Предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 1-31 05 01 «Химия (по направлениям)», направление специальности 1-31 05 01-04 «Химия (охрана окружающей среды)».

УДК 338.45:66:005(075.8)
ББК 65.305.3-21я73

ISBN 978-985-518-796-8

© Гореньков В. Ф., 2013
© БГУ, 2013

ПРЕДИСЛОВИЕ

Пособие «Менеджмент в химической отрасли» написано в соответствии с типовой учебной программой для студентов химического факультета, обучающихся по специальности 1-31 05 01 «Химия (по направлениям)», направление специальности 1-31 05 01-04 «Химия (охрана окружающей среды)».

Цель пособия — обеспечить студентов учебно-методическими и информационными материалами, позволяющими не только успешно изучить дисциплину «Менеджмент в химической отрасли», но и приобрести навыки управленческой деятельности в различных учреждениях и организациях химико-фармацевтической отрасли.

Задачи пособия:

- дать студентам базовые знания в области современного менеджмента;
- ознакомить с основными концепциями современного менеджмента;
- научить анализировать бизнес-процессы и управлять ими в организациях и на предприятиях.

Пособие состоит из двух разделов.

В первом разделе рассматриваются теоретические вопросы менеджмента в химической отрасли по таким темам, как:

- создание организации, предприятия;
- основы менеджмента;
- цели, задачи и функции современного менеджмента химической отрасли;

- управление персоналом;
- организационные процессы, управление процессами;
- разработка и принятие управленческих решений, ведение деловых переговоров;
- основы стратегического управления, его эффективность и др.

Во второй раздел включены контрольные вопросы и тесты, а также вопросы для подготовки к экзаменам.

Данное пособие будет полезным не только для студентов химических специальностей, но и для менеджеров химико-фармацевтической отрасли, занимающихся управленческой деятельностью.

РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ

1. СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ПРЕДПРИЯТИЯ, ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ, ИМУЩЕСТВО, ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Документы по созданию предприятия, организации

Условия создания, государственной регистрации предприятий, их виды, порядок управления, особенности хозяйственной деятельности, распоряжение имуществом, источники его формирования на предприятии регламентированы действующим законодательством Республики Беларусь. Основными документами по созданию предприятия, организации являются:

- решение о создании предприятия, организации или протокол собрания собственников (учредителей), содержащий такое решение;
- учредительные документы — договор и устав предприятия, организации;
- документы, содержащие сведения о собственниках имущества;
- гарантийное письмо, договор аренды или другой документ, подтверждающий право на размещение предприятия, организации по месту нахождения;
- документы, подтверждающие формирование уставного фонда, оплату за государственную регистрацию предприятия, организации и др.

Действующее законодательство Республики Беларусь определяет общие правовые, экономические и социальные основы организации предприятия при многообразии форм собственности и его деятельности в условиях развития рыночных отношений.

1.2. Предприятие, его главные задачи

Предприятием является самостоятельный хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Предприятие не имеет в своем составе других юридических лиц и независимо от формы собственности на средства производства и другое имущество действует на принципах хозяйственного расчета.

Главной задачей предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества предприятия. Удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах, услугах регулируется государством экономическими методами.

1.3. Типы предприятий

В соответствии с формами собственности на территории Республики Беларусь могут действовать предприятия следующих типов:

- основанные на государственной собственности;
- коллективной собственности;
- частной собственности;
- совместной собственности;
- смешанных формах собственности.

В Республике Беларусь могут действовать и другие типы предприятий, создание которых не противоречит законодательным актам государства.

Создание предприятия. Предприятие может создаваться по решению собственника (собственников) имущества или уполномоченного им (ими) органа, предприятия, организации в случаях и порядке, предусмотренных законодательными актами Республики Беларусь [1].

Предприятие также может быть создано в результате разукрупнения в соответствии с антимонопольным законодательством.

Учредитель предприятия. Учредителем предприятия может быть государство в лице соответствующих органов, физическое или юридическое лицо, группа физических и (или) юридических лиц. Порядок учреждения предприятий органами государственного управления определяется действующим законодательством Республики Беларусь. Предприятие может создаваться одним или несколькими учредителями [1].

Устав предприятия. Предприятие действует на основании устава, который утверждается собственником (учредителями предприятия) или уполномоченным им органом.

Устав должен содержать указание на собственника, наименование и вид предприятия, его местонахождение, цели деятельности, перечень органов управления и их компетенцию, размер уставного фонда, порядок образования имущества и условия распоряжения этим имуществом, порядок распределения прибыли (дохода), условия реорганизации и ликвидации предприятия.

В устав могут включаться также иные, не противоречащие законодательству положения, связанные с особенностями деятельности предприятия.

1.4. Государственная регистрация предприятия

Предприятие считается созданным и приобретает права юридического лица со дня его регистрации. Государственная регистрация предприятия осуществляется в исполнительном комитете районного, городского, районного в городе Совета депутатов по месту нахождения предприятия, если иное не предусмотрено законодательными актами Республики Беларусь. Данные о государственной регистрации предприятия регистрирующим органом в десятидневный срок должны быть внесены в книгу государственной регистрации и сообщены в соответствующую государственную налоговую инспекцию и областной или Минский городской орган статистики по месту нахождения предприятия для включения в государственные реестр и регистр.

Деятельность незарегистрированного предприятия запрещается. Доходы, полученные от его деятельности, взыскиваются через суд и направляются в местный бюджет.

За осуществление государственной регистрации предприятия, созданного с нарушением установленного законодательством Республики Беларусь порядка его создания, виновные лица регистрирующего органа несут дисциплинарную или иную ответственность, установленную законодательством Республики Беларусь.

Документы, необходимые для государственной регистрации. Для государственной регистрации предприятия в регистрирующий орган предприятия представляются решение учредителей о его создании, устав и другие документы по перечню, определяемому действующим законодательством.

Предприятие подлежит перерегистрации в случае его реорганизации или смены собственника. Изменения и дополнения в учредительные документы предприятия подлежат регистрации по тем же правилам, что и при его регистрации.

Отказ в государственной регистрации предприятия может последовать по мотивам нарушения установленного законодательными актами

Республики Беларусь порядка создания предприятия, несоответствия учредительных актов (документов) требованиям законодательства, а также отсутствия положительного заключения соответствующей экологической экспертизы. Отказ в государственной регистрации предприятия по мотивам нецелесообразности его создания не допускается [2].

Если государственная регистрация в установленный срок не произведена либо в ней отказано по мотивам, которые учредитель предприятия считает необоснованными, он может обратиться в суд.

1.5. Имущество предприятия, его управление

Имущество предприятия составляют его основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе предприятия. Имущество предприятия в соответствии с законодательными актами Республики Беларусь, уставом предприятия может принадлежать ему на правах собственности либо владения, пользования и распоряжения в пределах, установленных собственником и действующими законодательными актами Республики Беларусь.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- денежные и материальные взносы учредителей;
- доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности;
- доходы от ценных бумаг;
- кредиты банков и других кредиторов;
- капитальные вложения и дотации из бюджетов;
- безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий и физических лиц;
- иные источники, не запрещенные законодательными актами Республики Беларусь.

Для привлечения дополнительных денежных средств на цели расширения и совершенствования производства, социального развития трудового коллектива предприятие имеет право выпускать и реализовывать ценные бумаги. Порядок выпуска и реализации предприятием ценных бумаг, их виды и права держателей определяются законодательством Республики Беларусь.

Права предприятия по распоряжению имуществом. Предприятие имеет право продавать и передавать другим предприятиям, организациям и учреждениям, обменивать, сдавать в аренду, предоставлять бесплатно во временное пользование собственные здания, сооружения, оборудование, транспортные средства, инвентарь, сырье и другие материальные ценности, а также списывать их с баланса, если иное не предусмотрено законо-

дательством Республики Беларусь или уставом предприятия. Предприятие вправе, если иное не предусмотрено законодательством Республики Беларусь или уставом, продавать, сдавать в аренду гражданам средства производства и иные материальные ценности, за исключением тех, которые в соответствии с законодательными актами Республики Беларусь не могут находиться в их собственности или пользовании.

Оценка стоимости государственного имущества проводится в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь. Безвозмездная передача, предоставление государственным предприятием имущества гражданам, трудовым коллективам и предприятиям иных форм собственности осуществляются с разрешения собственника или уполномоченного им органа, если иное не предусмотрено законодательством Республики Беларусь.

В случаях нарушения предприятием порядка передачи, предоставления, обмена или продажи имущества указанные сделки могут быть признаны недействительными в судебном порядке.

Управление предприятием. Осуществляется в соответствии с действующим законодательством и уставом предприятия на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива и собственника имущества предприятия. Предприятие самостоятельно определяет структуру управления, устанавливает штаты и затраты на управление. Собственник имущества осуществляет свои права по управлению предприятием непосредственно либо через уполномоченные им органы. Собственник или уполномоченные им органы могут полностью или частично делегировать эти права органу управления предприятием (совету, правлению и другим), предусмотренному его уставом. Особенности управления предприятиями отдельных видов регулируются соответствующими законодательными актами Республики Беларусь.

Назначение, избрание руководителя коллектива является правом собственника имущества предприятия и реализуется им непосредственно, а также через уполномоченные им органы либо через совет (правление) предприятия или другие органы, которым делегированы права по управлению предприятием.

Трудовой коллектив предприятия составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора (контракта, соглашения), а также других форм, регулирующих трудовые отношения работника с предприятием.

Трудовой коллектив решает вопросы:

- выкупа имущества предприятия;
- заключения с администрацией предприятия коллективного договора (рассматривает его проект и уполномочивает профсоюзный комитет либо другие профсоюзные органы подписать его от имени трудового коллектива);

- избрания (отзыва) представителей в совет (правление) предприятия (заслушивает отчеты об их деятельности);
- самоуправления трудового коллектива в соответствии с уставом предприятия.

Основной формой осуществления полномочий трудового коллектива предприятия является общее собрание (конференция).

В соответствии с уставом на предприятии может создаваться **совет** или **правление**, состоящие из равного числа представителей, назначаемых собственником имущества предприятия или уполномоченным им органом и избираемых его трудовым коллективом, если иное не предусмотрено уставом предприятия.

Численность совета (правления) предприятия определяется его уставом. Совет (правление) предприятия формируется на срок, оговоренный в уставе предприятия.

Совет (правление) предприятия:

- определяет общее направление экономического и социального развития предприятия;
- определяет порядок распределения чистой прибыли;
- по представлению руководителя предприятия принимает решение о выпуске ценных бумаг предприятия, а также о покупке ценных бумаг других предприятий и организаций;
- решает вопросы создания и прекращения деятельности филиалов и других обособленных подразделений предприятия, добровольного вхождения предприятия в объединения и выхода из них.

Правила принятия решений советом (правлением) предприятия регламентируются его уставом.

Председатель совета (правления) предприятия избирается на заседании совета открытым или тайным голосованием из числа его членов. С руководителем предприятия заключается контракт, в котором определяются его права, обязанности и ответственность, условия материального обеспечения и освобождения от занимаемой должности с учетом гарантий, предусмотренных действующим законодательством.

Руководитель самостоятельно решает все вопросы деятельности предприятия, за исключением отнесенных уставом предприятия к компетенции собственника или уполномоченного им органа, общего собрания (конференции) трудового коллектива и совета (правления) предприятия.

Руководитель без доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы на всех предприятиях, в учреждениях и организациях, распоряжается имуществом и средствами предприятия в пределах прав, установленных собственником или уполномоченным им ор-

ганом, заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности, открывает в банках расчетный и другие счета, утверждает штаты исполнительного аппарата управления, издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия.

1.6. Виды хозяйственной деятельности предприятия

Предприятие может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательными актами Республики Беларусь и отвечают целям, предусмотренным в уставе предприятия.

Отдельными видами деятельности, перечень которых утверждается Советом Министров Республики Беларусь, предприятие может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Хозяйственная, экономическая и социальная деятельность предприятия. Все виды хозяйственной, экономической и социальной деятельности на предприятии планируются, подлежат учету, контролю за их реализацией.

Независимо от форм собственности все предприятия при планировании и осуществлении хозяйственной деятельности согласовывают с соответствующими местными органами государственного управления мероприятия, которые могут вызвать экологические, социальные, демографические и другие негативные последствия на территории размещения их региона. Обобщающим показателем всех видов деятельности на предприятии выступает прибыль. Часть прибыли после уплаты налогов остается в распоряжении предприятия, порядок расходования которой определяется уставом или собственником.

Все взаимоотношения предприятия с другими организациями, предприятиями, юридическими и физическими лицами в сферах хозяйственной деятельности строятся на договорной основе. С учетом изучения конъюнктуры рынка, возможностей конкурентов, информации об изменениях на рынке руководство предприятия решает вопросы собственного материально-технического обеспечения производства и реализации выпускаемой продукции и оказываемых услуг потребителям.

В качестве финансовых источников предприятия выступают: прибыль, амортизационные отчисления, банковские кредиты, средства, полученные от продажи ценных бумаг, взносы членов трудового коллектива, спонсоров и др.

Вопросы социального развития в коллективе решаются в соответствии с действующим законодательством, а также коллективным договором, заключенным между администрацией и профсоюзной организацией предприятия. Прежде всего, это трудовые гарантии для рабочих и служащих предприятия (права пенсионеров, беременных женщин, подростков, обучающихся с отрывом и без отрыва от производства, другие гарантии).

1.7. Ликвидация и реорганизация предприятия

Прекращение деятельности предприятия может осуществляться путем его реорганизации или ликвидации. Ликвидация и реорганизация (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) предприятия производятся по решению собственника его имущества или органа, уполномоченного создавать такие предприятия, либо по решению суда или арбитража [2].

Реорганизация предприятия, которая может вызвать экологические, социальные, демографические и иные последствия, затрагивающие интересы населения территории, должна согласовываться с соответствующим местным Советом народных депутатов.

Предприятие ликвидируется также в случаях:

- признания его банкротом;
- если принято решение о запрете деятельности предприятия из-за невыполнения условий, установленных законодательством, и в предусмотренный решением срок не обеспечено соблюдение этих условий или не изменен вид деятельности;
- если решением суда будут признаны недействительными учредительные акты о создании предприятия;
- по другим основаниям, предусмотренным законодательными актами Республики Беларусь.

Предприятие считается реорганизованным или ликвидированным с момента исключения его из реестра государственной регистрации Республики Беларусь.

1.8. Концерн «Белнефтехим», структура, задачи, миссия предприятия, организации

Концерн «Белнефтехим» объединяет отраслевые предприятия, в его состав входят около 20 предприятий химической и нефтеперерабатывающей промышленности:

- ОАО «Нафтан»;
- ОАО «Гродно Азот»;
- ОАО «Гродно Химволокно»;
- ОАО «Белшина»;
- ОАО «Мозырский НПЗ»;
- ОАО «Завод горного воска»;
- РУП ПО «Беларуськалий»;
- ЗАО «Полярные звезды БелУголь»;

- ОАО «Гомельский химический завод»;
- ОАО «Лакокраска»;
- ОАО «Полоцк-Стекловолокно»;
- ОАО «Бархим»;
- ОАО «Медпласт»;
- ОАО «Борисовский завод пластмассовых изделий»;
- РУП СПО «Химволокно»;
- ОАО «Могилевхимволокно»;
- РУП ПО «Беларуснефть»;
- Завод «Полимир» ОАО «Нафтан»;
- ЗАО «Полярные звезды БелСланцы» и др.

Основные направления деятельности концерна «Белнефтехим»:

- участие в формировании экономической и научно-технической политики в области химической и нефтеперерабатывающей промышленности;
- разработка программ развития химической и нефтеперерабатывающей промышленности и обеспечение их реализации;
- обеспечение наращивания объемов производства и реализации, расширение номенклатуры химической и нефтеперерабатывающей продукции, повышение ее качества и конкурентоспособности.

Концерн «Белнефтехим» разрабатывает прогнозные показатели развития химической отрасли, анализирует финансово-хозяйственную деятельность ее предприятий, принимает меры по обеспечению развития промышленного производства химической продукции. Концерн обеспечивает защиту прав предприятий и представление их интересов в государственных и иных органах, включая международные организации. Он изучает и прогнозирует конъюнктуру рынка, организует изучение, обобщение и распространение передового отечественного и зарубежного опыта.

Миссия предприятий концерна «Белнефтехим» предполагает удовлетворение потребностей общества, отраслей народного хозяйства страны в продукции химической и нефтеперерабатывающей продукции, соответствующих спросу по ассортименту и надлежащему качеству.

2. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Рыночные отношения, внедряемые в экономику Республики Беларусь, кардинально меняют подходы к образованию в целом и методике подготовки специалистов-управленцев в частности. В связи с этим в учебные планы вуза включен целый ряд новых дисциплин, формирующих знания и прак-

тические навыки управленцев высшей квалификации, способных работать в новой социально-экономической среде. Важное место в такой подготовке занимает постижение науки и искусства управления — *менеджмента*.

Сегодня вряд ли кто скажет, когда и как зародилось искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где работали люди группами и, как правило, в трех сферах человеческого общества: политической, экономической и оборонительной [3].

Менеджментом стало овладевать все большее количество людей. И это не случайно, поскольку появилось множество предприятий различных форм собственности, которыми нужно управлять.

2.1. Понятия «менеджмент», «менеджер», «предприниматель»

В переводе с древнееврейского слово «управлять» имело два значения: первое — быть впереди и второе — возглавлять движение. Поэтому армия Израиля — это единственная армия мира, где нет команды «вперед». Ее заменяет команда «за мной» [4].

Термины «менеджмент» и «менеджер» заимствованы из английского языка и означают *управление в организации, управленец*.

Когда же речь идет о *предпринимателе*, то предполагается человек, имеющий собственный бизнес. Предприниматель может самостоятельно управлять своим делом либо нанять менеджера и работников, а сам при этом будет выступать в роли собственника, хозяина своего бизнеса. Как показывает практика, большинство предпринимателей являются собственниками и менеджерами своего бизнеса одновременно.

2.2. Модели менеджмента (японская, американская и отечественная)

Японская модель менеджмента предполагает следующие критерии управленческой деятельности:

- управление через самореализацию творческого потенциала сотрудников;
- использование во взаимоотношениях с персоналом принципа *отцы — дети*;
- использование института советников и наставников в коллективе;
- активное использование карьерного роста среди менеджеров;
- реализация принципа пожизненной занятости персонала и его эффективного использования в течение трудовой деятельности путем постоянного программного обучения;

- использование принципа дружбы со студенческой скамьи на всю жизнь;
- эксплуатация культурной традиции;
- стремление к высочайшему качеству работы и обслуживания клиентов, большие сроки гарантий на предлагаемые товары и т. п.

Американская модель менеджмента использует следующие принципы [4]:

- материальное поощрение и карьерный рост (в качестве мотивации трудовой деятельности коллектива);
- жесткая конкуренция за рабочее место;
- гибкость и адаптивность к потребностям рынка;
- ориентация на быстрое выведение на рынок предлагаемых товаров и услуг;
- предельный рационализм и прагматизм во взаимоотношениях с персоналом и клиентами;
- демократизация и эмансипация менеджмента;
- мощное маркетинговое сопровождение;
- нацеленность на полное удовлетворение потребностей клиентов путем индивидуализации товаров, услуг, вариантов форм оплаты и др.

Отечественный менеджмент основывается на следующих принципах:

- эффективное использование административного ресурса;
- ориентация на победу в конкурентной борьбе посредством создания разветвленной торговой сети;
- нацеленность на быстрое омоложение значительной части менеджеров среднего и высшего звена;
- ориентация на ведение интеллектуального диверсификационного бизнеса;
- занятие на рынке новых ниш путем эксклюзивного предложения новых товаров и услуг;
- использование франчайзинговых предприятий.

2.3. Основные этапы развития теории и практики менеджмента

Первая научная работа, посвященная проблеме рациональной организации производства, принадлежит американскому инженеру Ф. Тейлору, который в 1911 г. опубликовал книгу «Принципы научного управления», составившую основу концепции и школы научного менеджмента.

Ф. Тейлор в научном управлении выделял задачу повышения производительности труда за счет глубокой специализации трудовых операций, направленных на интенсификацию производственного процесса.

Он показал, что в задачу менеджеров должно входить: подбор, обучение и расстановка работников на те места, где они смогут принести наибольшую пользу, установление для них заданий, распределение материальных ресурсов, обеспечение их рационального расходования, мотивирование высокой производительности исполнителей, своевременный контроль их действий в соответствии с нормативами. Ф. Тейлор предлагал использовать прогрессивную систему оплаты труда для поддержания у работников постоянного ожидания награды. Им впервые предложена новая организационная структура управления. Вместо традиционной линейной он рекомендовал использование функциональной структуры управления. Заслуга Ф. Тейлора в том, что он предложил введение такого элемента управления, как научное консультирование по вопросам менеджмента, в качестве самостоятельного научного знания.

Основные принципы научного управления, по Ф. Тейлору [4], состоят в следующем:

- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени на выполнение отдельных операций;
- подбор, обучение и расстановка работников на те рабочие места, где они смогут принести наибольшую пользу;
- неукоснительное соблюдение действующих стандартов;
- объективная оплата по результатам трудовой деятельности (выше результат — больше оплата, ниже результат — меньше оплата);
- использование функциональных менеджеров по специализированным направлениям;
- создание хорошего микроклимата между менеджерами и работниками.

Значительный вклад в теорию научного управления внес Г. Форд. Он разделил производственный процесс на простейшие операции, которые могли выполнять неквалифицированные рабочие. По его рекомендациям в машиностроении внедрено конвейерное производство, в итоге мастерам не требовалось подгонять рабочих, они самостоятельно принарабатывались к скорости движения конвейера. К сожалению, рабочие не всегда выдерживали огромную скоростную нагрузку в производственном процессе, что создавало предпосылки высокой текучести кадров. Для решения этой проблемы была создана социологическая служба, результатом деятельности которой явилось:

- установление 8-часового рабочего дня;
- введение минимальной заработной платы своим работникам, ставки которой были в два раза выше по сравнению с общепринятыми нормами;
- открытие специальных школ со стипендиями, предназначенными для обучения усердных и талантливых работников;
- изучение и улучшение условий труда, быта и досуга работников [4].

Анализируя разработанные подходы представителей школы научного менеджмента, можно выделить следующие основные ее положения:

- использование научного анализа при определении оптимальных способов выполнения задач;
- отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;
- обеспечение работников необходимыми ресурсами для эффективного выполнения задач;
- систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда;
- утверждение менеджмента в качестве приоритетного самостоятельного вида деятельности, формирование функций управления и др.

Представителями *административной школы* разработаны подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Основателем данной школы является А. Файоль, который сформулировал 14 важнейших принципов административного управления, имеющих право на жизнь до настоящего времени [4]. К ним можно отнести:

- разделение труда;
- власть и ответственность;
- дисциплину;
- единство распорядительства;
- единство направления;
- подчинение частных интересов общим;
- стабильность;
- вознаграждение персонала;
- централизацию;
- иерархию в управлении;
- порядок для всего и все на своем месте;
- справедливость;
- инициативу;
- корпоративный дух.

2.4. Поведенческая школа.

Школа управленческой науки или количественный подход

Перенос центра тяжести задач в управлении на человека стал отличительной чертой *школы поведенческих наук (школа человеческих отношений)*, сформировавшейся в 40–50-е гг. XX в. Наиболее яркими ее представителями были А. Маслоу, Ф. Герцберг, Э. Шейн, В. Врум и др. [5; 6].

Главным в этой школе менеджмента является ориентация ее представителей на изучение вопросов психологии людей и изменение их по-

ведения в зависимости от воздействия различных факторов (стимулов). В этом направлении американскими исследователями на протяжении нескольких лет проводились так называемые *хоторнские эксперименты*. Они показали, что на производительность труда группы работников практически не влияют многие факторы, относящиеся к условиям труда. Но в то же время огромное влияние оказывают социальные условия, в которых они работают, взаимоотношения между работниками и отношения с управляющими. Это позволило сделать *вывод* о том, что люди будут работать эффективнее, если менеджерам удастся создать стимулирующие их взаимоотношения.

Школа управленческой науки или количественный подход. Данная школа сформировалась во второй половине XX в. Суть деятельности менеджеров ее создатели видели в разработке практических направлений ведения бизнеса в целях получения максимальной прибыли. Наиболее яркий представитель этой школы – П. Друкер, предложивший концепцию управления по целям. Главная задача менеджмента, считал П. Друкер, – стимулировать людей к повышению производительности труда, достигая финансовых целей и заботясь о клиентах. Им предложена теория самоуправляющегося трудового коллектива, которым руководит избранный им орган из числа рабочих и служащих, принимающий решения о социальном развитии предприятия. Вовлечение работников в управление, считал П. Друкер, формирует их ответственное отношение к труду, способствует согласованию целей предприятия с целями трудового коллектива.

2.5. Специфика ситуационного менеджмента.

Системный подход

Суть ситуационных теорий менеджмента состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут значительно отличаться друг от друга. Поэтому до принятия управленческих решений менеджеры должны оценить специфику, особенности сложившейся производственной ситуации и принимать организационно-управленческие решения в соответствии с ней.

Согласно ситуационной теории менеджмента, для того чтобы добиться соответствующего эффекта от управления производственными процессами в каждой конкретной ситуации, необходимо:

- понять, какие требования предъявляет к организации производственного процесса соответствующая ситуация;
- разработать оптимальные организационно-управленческие подходы к решению соответствующей ситуации;

- создать внутри организации необходимую гибкость мышления и действий, позволяющих перейти к новому стилю поведения, соответствующему сложившейся производственной ситуации;

- провести необходимые организационные корректировки (изменения), позволяющие реализовать производственные процессы с учетом специфики сложившейся ситуации [4].

Ситуационные теории отрицали наличие универсальных подходов и принципов управления. С точки зрения данных теорий управления это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать оптимальное управленческое решение.

Развитие теории и практики менеджмента в XXI в. продолжается, что приводит к появлению новых концепций менеджмента. Они позволяют управленцам обогащать арсенал своих принципов и методов новыми подходами к управленческой деятельности, используя отечественный и зарубежный опыт.

3. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

3.1. Менеджмент как наука и искусство управления

Менеджмент (management) в переводе на русский язык означает управление. Уже древние египтяне признавали необходимость использования целенаправленной деятельности, ее планирование и управление результатами.

За 400 лет до н. э. Сократ сформулировал основные принципы управления как основу разумного взаимодействия граждан. Платон в своем труде «Государство» сформулировал принцип специализации труда и разработал теорию идеального государства. Александр Македонский впервые создал штаб как центр управления боевыми действиями.

Первая радикальная идея о необходимости формирования управленческих исследований принадлежит американцу Г. Тауну, изложенная в 1886 г. в его докладе «Инженер как экономист».

Системное изложение идей менеджмента, как уже указывалось, было сформулировано Ф. Тейлором, который рассматривал пять основных принципов менеджмента, не потерявших актуальности и в наше время: научный отбор работников, научное изучение и обучение работников,

специализация по видам работ, важность побудительных мотивов трудовой деятельности, справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими их трудовой деятельностью.

Отцом современного менеджмента в мире считают француза А. Файоля, который в 1916 г. в книге «Общий и промышленный менеджмент» обозначил важнейшие принципы управленческой деятельности, широко используемые и в наши дни [4].

Менеджмент в настоящее время превратился в самостоятельную дисциплину, изучающую систему управления различного уровня и порядка. В общем виде система управления может быть разделена на две подсистемы: управляющую и управляемую. Управляющая подсистема непрерывно посылает информацию в управляемую в виде управленческого решения. Основой для выработки управленческого решения служит информация, поступающая из управляемой подсистемы и внешней среды. Под влиянием управленческих решений осуществляется взаимодействие между элементами системы управления.

Современный менеджмент — это работа с людьми по определению, уяснению и достижению целей, поставленных перед предприятием, организацией посредством планирования, организации трудовой деятельности, обеспечения трудовыми и материальными ресурсами, управления и контроля за их рациональным использованием.

Современный менеджмент — это, *во-первых*, социальный институт, влияющий на результаты хозяйственно-финансовой деятельности физических и юридических лиц; *во-вторых*, это совокупность лиц, занятых управленческой трудовой деятельностью, и, *в-третьих*, это научная дисциплина, изучающая технико-организационные и социально-экономические аспекты управления общественной трудовой деятельностью.

3.2. Цели менеджмента: от управляемого к направляемому развитию открытых систем

Любой хозяйствующий субъект до начала своего функционирования определяет для своих сотрудников важнейшие цели их трудовой деятельности. При этом планируются конкретные результаты трудовой деятельности, позволяющие удовлетворить интересы и потребности как субъекта хозяйствования, так и членов его коллектива.

Важнейшие принципы целеполагания в менеджменте необходимы:

- для формирования стратегии деятельности, когда достигнутые в рамках ее реализации цели расширяют возможности дальнейшего развития организации, предприятия во внешней среде; если цель не увеличивает степеней свободы организации, значит, она должна быть пересмотрена;

- укрепления своих позиций на рынке трудовой деятельности за счет оптимизации ее взаимоотношений с контактными аудиториями посредством нахождения взаимовыгодных целей;

- стимулирования работников к более эффективной трудовой деятельности для достижения планируемых результатов, позволяющих добиваться индивидуальных и коллективных целей, развивать корпоративную культуру — основу функционирования организации;

- формирования тактики дальнейших действий на основе понимания приоритетности достижения перспективных целей в рамках согласования целей структурных подразделений и их деловых партнеров.

Как показывает менеджерская практика, не всегда воздействие на управляемый объект приводит к ожидаемым результатам, так как направление развития системы в будущем во многом зависит от случайных факторов, индивидуальных поступков работников, которые в конечном итоге оказывают существенное влияние на эволюционное развитие организации. Следовательно, более предпочтительным является прогнозирование и моделирование перспективных тенденций развития бизнеса, которое позволит стимулировать те процессы в организации, которые органично встроит ее в перспективные тенденции, заблокировав организационными действиями возможность реализации нежелательных сценариев развития негативных событий. С этой целью руководство организации стимулирует и направляет инициативу трудовых ресурсов в область инновационной деятельности, делегирует работникам часть ответственности и полномочий с высших уровней управления вниз и далее к непосредственным исполнителям, создавая при этом условия «незаметного управляющего» воздействия на трудовую деятельность персонала. В результате работники сами участвуют в выработке и реализации измененных задач, им в конечном итоге понятны цели и их значение, что позволяет минимизировать их пассивное сопротивление управляющему персоналу.

3.3. Понятие открытых систем

Открытыми являются системы, которые обмениваются имеющейся информацией и ресурсами с внешней средой.

Открытые системы перерабатывают внутри своих структурных подразделений имеющиеся ресурсы, совокупность различных продуктов и услуг, после чего передают их во внешнюю среду в качестве конечных результатов своей деятельности [4].

Следовательно, социально-экономические системы относятся к открытым, в связи с чем на них распространяются открытия, сделанные *синергетикой* — наукой, изучающей функционирование открытых систем.

Благодаря нелинейности построения в открытых системах реализуется принцип усиления взаимодействия малых воздействий, которые по своим последствиям являются микроскопическими. При этом проявляется свойство пороговой чувствительности. Ниже этого порога все стирается, не оставляя никаких следов в науке, культуре, природе, а выше — все многократно возрастает.

Нелинейность в системе порождает квантовый эффект, согласно которому возможен не любой путь развития системы, а определенный спектр этих путей. В системе возможно возникновение неожиданных изменений, что делает прогнозные направления ее эволюции ненадежными. Все сказанное приводит к мысли о том, что к управленческой деятельности открытых систем следует подходить осмысленно с учетом экономических процессов, их взаимосвязи с факторами внешней и внутренней среды организации.

Исследования последних лет в области синергетики позволяют прогнозировать развитие экономических систем в рамках многомерного мышления.

Во-первых, становится все более очевидным, что сложным системам нельзя искусственно навязывать пути их развития.

Во-вторых, для сложных систем, как правило, существуют альтернативные пути их эволюционного развития.

В-третьих, синергетика объясняет, как из множества возможных путей выбрать наиболее оптимальный механизм развития организации.

В-четвертых, синергетика открывает новые пути и принципы построения и развития сложных систем.

В-пятых, синергетика дает знания о том, как лучше взаимодействовать со сложными системами и эффективно ими управлять.

Таким образом, основные принципы и методы современного менеджмента позволяют прогнозировать закономерности развития сложных систем, поведение которых не может быть адекватно описано и спрогнозировано в рамках других подходов.

3.4. Функции и принципы управления

Функции менеджмента — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности [5–7].

К основным функциям менеджмента относят планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Функция планирования. По результатам разработки плана определяют цели организации, перспективы развития, в каком направлении организация будет иметь перспективу роста, что должны делать ее сотрудники, какими средствами и в каком объеме организация должна располагать. Единого метода планирования не существует. Он зависит от уровня планирования. Высший уровень предполагает *стратегическое планирование*, т. е. план на перспективу, определение тенденций развития организации в ее окружении, прогноз поведения конкурентов и т. п. На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием*, определяя промежуточные цели и задачи. И наконец, на нижнем уровне управления осуществляется *оперативное планирование*, составляющее основу для тактического и перспективного планирования.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами (правилами) руководствуются при составлении планов. Важнейшими принципами планирования являются полнота, точность, ясность, непрерывность и экономичность.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры применяют для разработки планов, прогнозных расчетов и контроля их реализации.

Функция организации. Организация как функция управления обеспечивает реальные условия для развития технической, экономической, социально-правовой и психологической деятельности. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности как менеджеров, так и исполнителей. Поскольку все виды деятельности выполняются людьми, возникает необходимость выяснить, кто именно и какой вид деятельности должен выполнять. Если функция планирования отвечает на вопрос что? (что включать в план? что предпринять? что предвидеть? и т. д.), то функция организации ставит вопросы кто? и как? (т. е. кто и как будет реализовывать план организации). Следовательно, организация – вторая функция управления.

Функция мотивации. Поведение человека в процессе трудовой деятельности постоянно мотивировано. В процессе управления менеджеры должны постоянно искать дополнительные мотивы для повышения эффективности работы трудового коллектива, отдельного сотрудника. *Мотивация* – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей всей организации, всего трудового коллектива.

Существуют различные теории современной мотивации, которые обычно основаны на потребностях работников: самовыражение, уважение, социальные, физиологические потребности, безопасность и защи-

щенность и др. Это может быть потребностью власти, потребностью успеха, потребностью в причастности к чему-то.

Функция контроля. После составления плана работы организации, создания необходимых условий по его реализации (обеспечение трудовых, материальных, финансовых ресурсов и организационных мероприятий) остается заключительный этап — *контроль* за ходом реализации намеченных мероприятий. Контроль можно характеризовать как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Функцию контроля в современном менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которому можно удерживать соответствующую организацию в нужном направлении ее деятельности, сопоставляя показатели ее развития с установленными стандартами, нормами, плановыми заданиями. Технология контроля должна включать следующие элементы: выбор концепции; определение цели; нормы и методы; объем и область контроля. В основе создания системы контроля должны быть положены следующие требования-критерии: эффективность контроля, эффект влияния на проверяемых, выполнение задач и определение границ контроля.

Различают следующие виды контроля:

- *предварительный контроль*, который осуществляется до начала фактического выполнения работ. Данный вид контроля реализуется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсов. В процессе этого вида контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов и норм в различные моменты трудовой деятельности конкретных исполнителей, структурных подразделений организации.

- *текущий контроль*, который осуществляется в процессе проведения трудовой деятельности по реализации плановых заданий. Этот вид контроля позволяет оперативно выявить и предупредить возможные отклонения в выполнении намеченных планов. Для реализации данного вида контроля аппарату управления нужна обратная связь с исполнителями.

- *заключительный контроль*, позволяющий не только констатировать результаты выполнения плановых заданий, но и помочь предупредить возможные ошибки в перспективе. Данный вид контроля осуществляют по результатам завершения всех видов деятельности исполнителей, организации в целом.

Принципы менеджмента. Управление трудовой деятельностью менеджеры осуществляют в соответствии с установленными положениями и правилами, которые можно квалифицировать как *принципы менеджмента* [6—8]. Следовательно, *принципы управления* — это основополагающие

идеи, закономерности и правила поведения руководителей организации, ее структурных подразделений, всего управленческого персонала по осуществлению управленческих функций. Существуют различные подходы к классификации принципов управления. Рассмотрим общепринятые принципы управления. К ним относятся:

- *принцип системности* — охватывает всю систему, включая внешние и внутренние взаимосвязи;

- *принцип многофункциональности* — охватывает различные аспекты деятельности организации (материальные, функциональные, смысловые и др.);

- *принцип интеграции* — внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне организации может происходить существенная дифференциация взглядов;

- *принцип ориентации на ценности*. Любая организация находится в окружающем мире с устоявшимися представлениями о ценностях, таких как честное взаимовыгодное сотрудничество, взаимопомощь, гостеприимство и т. п., что должно быть учтено и при организации деятельности системы, неукоснительного соблюдения ею указанных принципов.

Дополнительно различные организации, открытые системы могут использовать в своей деятельности и частные принципы управления, такие как:

- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации;
- коллегиальности в управлении;
- научной обоснованности;
- плановости;
- сочетания прав, обязанностей и ответственности;
- частной автономии и свободы;
- демократического управления;
- органической целостности объекта и субъекта управления и др.

3.5. Менеджерская информация

Все виды трудовой деятельности управленческого персонала осуществляются в соответствии с информацией, полученной менеджерами от исполнителей этих видов деятельности и распоряжений руководителей организации, ее структурных подразделений. Для принятия эффективных маркетинговых решений необходима объективная, актуальная и оперативная информация, для этих целей создаются маркетинговые информационные системы (МИС). Маркетинговые информационные системы — это системы взаимосвязей людей, оборудования и методических

приемов, предназначенных для сбора, анализа и распространения внешней и внутренней информации в целях принятия эффективных управленческих решений [4; 9].

Управленческая информация – это информация о внешней и внутренней среде организации, позволяющая менеджерам эффективно и целенаправленно управлять бизнес-процессами и трудовыми ресурсами для достижения поставленных руководством системы целей. В общих чертах процесс управления можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 3.1.

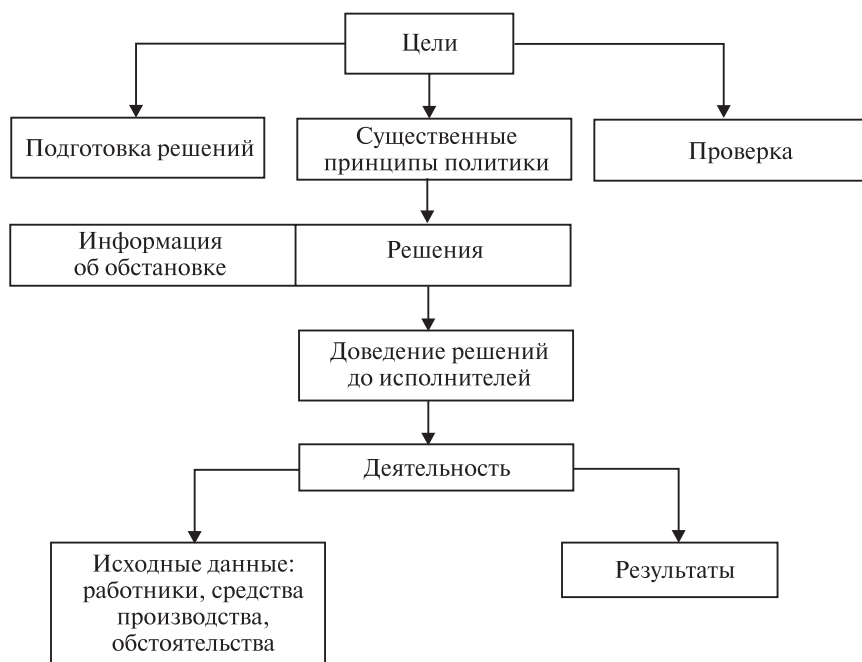


Рис. 3.1. Процесс управленческой деятельности

Алгоритм управленческой деятельности включает в себя следующие стадии:

- сбор информации;
- анализ информации;
- подготовка альтернативных решений по результатам анализа;
- передача решений соответствующим исполнителям;
- контроль за исполнением принятых решений посредством обратной связи с исполнителями.

Менеджерская информация отличается от обычной, доступной всем сотрудникам коллектива тем, что в распоряжении менеджеров имеется дополнительная информация о существенных изменениях в структуре организации, условиях ее работы в перспективе, изменениях во внешней среде ее конкурентов, что дает возможность учесть эти изменения дополнительно к информации, полученной от исполнителей, и спрогнозировать бизнес-процесс системы на перспективу с минимальными рисками.

Таким образом, менеджерская информация не только важнейший ресурс организации, но и основа обеспечения успешного достижения поставленных целей всеми участниками совместной деятельности.

4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента

На протяжении многих десятилетий кадровая политика была прерогативой государственных органов управления. Многие ее составляющие оказывались вне непосредственного влияния руководителей предприятий и организаций, а следовательно, реального влияния на результаты деятельности трудового коллектива оказать не могли.

В настоящее время положение кардинально изменилось. Практически все руководители понимают, что главный потенциал организации, предприятия заключен в их кадрах. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха.

Управление кадрами является важнейшим фактором конкурентоспособности и выживания любой организации в условиях рыночной экономики. Без квалифицированных и профессиональных кадров ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить в жесткой конкурентной среде [6].

Любая организация независимо от форм собственности заинтересована в повышении конкурентоспособности, получении максимальной прибыли, что требует использования как высокоэффективных технологий и техники, так и отбора наиболее квалифицированных работников. Опыт зарубежных компаний свидетельствует, что успех сопутствует тем из них, кто ориентируется на перспективу инновационного управления трудовыми ресурсами, где решающая роль отводится руководящим кадрам (ме-

менеджерам) организаций и предприятий. Современный менеджмент ценен не только в качестве науки и практики управления, организации управления компанией, процесса принятия и реализации управленческих решений, сколько в качестве искусства управления трудовыми ресурсами. Практика подтверждает, что результаты работы подчиненных во многом определяются характером их взаимоотношений с руководителями. Конечно, менеджер — это лицо, наделенное большими полномочиями. Он решает, что, как и кому делать, и несет за это ответственность. Но вместе со своим статусом, положением в коллективе он должен приобрести авторитет, стать подлинным неформальным лидером, для чего нужно найти правильный стиль общения и руководства с подчиненными. *Здесь особенно важны:* способность менеджера организовать работу трудового коллектива оптимальным образом, умение общаться с каждым сотрудником на основе современных требований и найти в каждом конкретном случае (ситуации) необходимый инструмент (механизм) воздействия на исполнителя для решения целей и задач всего коллектива.

Менеджер должен не приказывать подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед коллективом, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помогать раскрытию способностей конкретного исполнителя, концентрировать людей на самом главном, формировать вокруг себя команду, группу единомышленников.

Команда — это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые рыночные ситуации, решающий все задачи как единое целое.

Современный менеджмент создает предпосылки для решения всех проблем, стоящих перед трудовым коллективом. Среди его возможностей — улучшение профессиональной подготовки сотрудников, налаживание взаимодействия между структурными подразделениями организации, ее смежными субъектами, усиление роли всех участников коллектива в решении каждодневных задач, расширение стратегических компонентов в работе управленческого персонала.

Таким образом, ключевой составляющей успешного бизнеса организации, предприятия является управление их трудовыми ресурсами. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания результатов их труда. В связи с этим значительно повышается роль руководящих кадров организаций, их кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии бизнес-системы по управлению персоналом [7; 9].

4.2. Организация деятельности кадровых служб на предприятии

Совместная трудовая деятельность является одним из главных, но не единственным признаком трудового коллектива. В их число входят также единство целей, коллективный интерес, экономическая и социально-психологическая общность членов коллектива, сотрудничество и взаимопомощь, управление на основе демократизма и дисциплины, динамичность развития и др.

Формирование трудовых коллективов — сложный процесс, включающий в себя, как правило, три стадии, которые соответствуют трем уровням развития коллектива: низшему, среднему и высшему. Уровни развития коллектива характеризуются определенными показателями. Это единство коллективных и личных интересов и действий по их достижению, активность в реализации целей и задач организации, удовлетворенность результатами совместной трудовой деятельности, социально-психологический микроклимат в коллективе.

- *Первая стадия создания* коллектива — это его формирование, что характерно для вновь создаваемых трудовых коллективов. При этом в коллектив приходят люди с различной профессиональной подготовкой, стажем работы, культурой производства и т. п. Они по-разному воспринимают предъявляемые к ним требования, порядок и последовательность выполнения различных видов трудовой деятельности. В результате качественных изменений в психологии, ознакомлении со своими обязанностями коллектив переходит на вторую ступень своего развития.

- *Вторая стадия развития* — адаптация членов коллектива на основе совместного труда и дифференциации его членов в результате разделения по видам трудовой деятельности. На этой стадии можно выделить две группы: наиболее активных и пассивных сотрудников. Руководство организации, структурного подразделения в неформальной обстановке, опираясь на активную часть коллектива, должно создавать условия для увеличения его численности, используя дифференцированный подход и различные методы воспитательной работы.

- *Третья стадия* предусматривает предпосылки, создание условий для укрепления и сплочения созданного коллектива. При этом продолжают действовать элементы и механизмы первых двух стадий формирования трудового коллектива [6].

Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой активности трудовых коллективов,

активности их членов, разработка и реализация программы перспективного развития бизнес-системы.

В условиях рыночных отношений встает вопрос, как преодолеть разрыв между развитием инновационных стратегий, созданием новых технологий, продуктов трудовой деятельности, структур бизнес-систем, с одной стороны, и выявлением способов управления трудовыми ресурсами, развитием их потенциала — с другой. По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед организациями встанут принципиально новые задачи, связанные с управлением трудовыми ресурсами. Решение этих задач требует новых навыков и умений в организации трудовых коллективов и управлении ими. Важнейшую роль при этом должны сыграть *кадровые службы бизнес-систем*.

По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению, инструментарию, кадровым службам сегодня недостаточно, как это было ранее, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию. Появилась новая профессия «персонал-менеджер», т. е. управляющий персоналом.

Стоит задача, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии организаций по трудовой деятельности. Кадровая работа при этом не рассматривается как чисто административная. Кадровая служба должна знать хозяйственные потребности организации и с их учетом проводить свою деятельность в тесной взаимосвязи с другими структурами бизнес-системы. В результате этой работы в бизнес-процесс вовлекается больше членов трудового коллектива, т. е. функции их пассивного участия превращаются в активный управленческий процесс деятельности всего трудового коллектива по достижению поставленных целей.

Основное содержание работы кадровых служб в организации предусматривает:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т. п.);
- развитие работников (их профессиональная ориентация переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе и др.);
- совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда, хорошего микроклимата в коллективе.

В кадровой службе должна быть разработана стратегия управления трудовыми ресурсами в организации, определены перспективы развития трудового коллектива, его постоянное обновление и совершенствование, развитие мотивации трудовой деятельности.

С учетом изменений в системе управления трудовыми ресурсами кадровые службы должны учитывать четыре группы факторов:

- технико-технологические;
- личностные;
- экономические и социально-политические;
- развитие теории управления.

Все эти факторы могут быть положены в основу программы, определяющей роль кадровых служб в организациях.

Задачи кадровых служб могут быть сформулированы следующим образом:

- всесторонняя поддержка бизнеса;
- формирование политики прогнозов развития трудовых коллективов;
- выявление проблем в сфере эффективного использования трудовых ресурсов;
- создание условий для высокопродуктивной производительности труда;
- расширение знаний менеджеров организации с целью эффективного использования потенциала ее сотрудников.

Особо остро стоит вопрос о координации деятельности всех управленческих структур организации, о проведении единой кадровой политики, о подборе менеджеров, способных возглавить самые сложные и ответственные участки в работе организации по достижению эффективных конечных результатов.

4.3. Отбор персонала

Кадровая политика в области отбора кадров организации состоит в определении принципов приема на работу, количества сотрудников, необходимых для качественного и своевременного выполнения различных видов трудовой деятельности, методологии закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров следует рассматривать как одну из функций управления, которая реализуется в отношении к личности. Схематически процесс отбора персонала представлен на рис. 4.1.

На первоначальном этапе крайне важно определить количественную и качественную потребность персонала для организации. Под *потребностью* в трудовых ресурсах понимают количество сотрудников, необходимых для будущего своевременного и качественного выполнения производственных заданий и услуг, стоящих перед организацией.



Рис. 4.1. Схема процесса отбора персонала для организации

Планирование персонала — это процесс определения потребностей организации в кадрах, т. е. определение того, когда, где, сколько, какой квалификации, какой стоимости, какие сотрудники потребуются в будущем.

Потребности в трудовых ресурсах организации постоянно меняются под воздействием внутренних и внешних факторов. При этом изменения не всегда связаны с увеличением или уменьшением численности сотрудников. Чаще изменения могут касаться качественной структуры персонала. Механизм планирования потребности персонала для организации зависит от кадровой политики (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Планирование персонала организации

Кадровая политика	Принципы приема на работу, функции (обязанности, вид трудовой деятельности), профессиональное развитие личности
Планирование потребности в персонале	Какая и сколько рабочей силы будет необходимо в заданное время? Где в ней нуждаются? Какие и сколько имеется рабочих мест?

Окончание табл. 4.1

Планирование приема на работу	Внешнее планирование. Внутреннее планирование. Откуда, как и когда будут дополнительно приниматься сотрудники? Какие сотрудники, сколько, когда и на какое время должны быть перемещены по службе, повышены в должности?
Планирование сокращения кадров	Какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено в организации? Какие мероприятия будут при этом проводиться?
Планирование затрат на подбор и обучение кадров	Какие расходы по статьям предусматриваются на формирование и развитие персонала организации?
Планирование профессионального обучения персонала	Какие и сколько учебных мероприятий необходимо? Новый или имеющийся в наличии персонал квалифицируется на предусмотренные рабочие места?
Планирование работы и перспективы развития персонала	Сколько и какие работники, когда и на какие должности будут назначены?

Для приглашения кандидатов на отбор сотрудников организации в средствах массовой информации дается объявление, примерное содержание которого см. в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Примерная схема объявления о наличии свободных мест в организации

Содержание информации о фирме	Название фирмы (фирменный знак)
	Месторасположение фирмы
	Величина организации
	Число сотрудников
	Тип (стиль) управления
Информация о свободных рабочих местах (характеристика вакансий, функций приглашаемого персонала)	А) Причины вакансий: внутри предприятия — организация новых рабочих мест; за пределами предприятия — создание нового структурного подразделения и т. п.
	Б) Круг задач
	В) Компетентность претендентов на должности
	Г) Перспектива карьерного роста
Основные критерии оценки претендентов	Профессиональная подготовка
	Требования к претенденту (возраст, командный дух, возможность интеграции, способность руководить и т. п.)
	Профессиональные качества (образование, продолжение учебы, умение вести переписку, переговоры), профессиональный опыт (стаж работы)

Преимущества и льготы для претендентов на рабочие места	Размер заработной платы
	Помощь в строительстве жилья
	Пособие на проезд
	Скользящий график работы
	Другие льготы
Условия приема и сведения о кандидате	Срок приема
	Необходимые документы

Важность качественного отбора претендентов на вакантные должности обусловлена, во-первых, высокой стоимостью содержания кадров и, во-вторых, успешным выполнением будущими сотрудниками задач, стоящих перед организацией.

Существенную помощь в исключении ошибок при приеме сотрудников на работу играют различные источники информации: заявление о приеме на работу, биография, листок по учету кадров, аттестат зрелости, трудовая книжка, рекомендации, разговор с претендентом, испытательный срок, психологические тесты, результаты медосмотра, графологическое заключение и др.

В качестве источников трудовых ресурсов могут выступать внутренний и внешний рынки труда. Внутренний рынок предоставляет возможность приема на работу сотрудников со своей организации (другие подразделения, перевод на другую работу, упрощение структуры организации и т. п.) из других аналогичных предприятий своего региона. Внешний рынок предполагает прием на работу граждан из других регионов страны, а также зарубежных граждан. Источники трудовых ресурсов имеют как свои преимущества, так и недостатки [3] (табл. 4.3).

Оценка претендентов при приеме на работу проводится, как правило, по стандартным критериям, которые могут быть детализированы. В качестве оценки претендента можно использовать следующие критерии:

1. *Образование и производственный опыт* — критерий, по которому оценивают образование, производственный опыт, ручной труд, работу автономно, под наблюдением опытного сотрудника, ответственность за производство, управление персоналом, совместную работу.

2. *Поведение кандидата на должность* — выясняется манера человека держаться, внешний вид, уверенность в своих знаниях, самостоятельность, адаптивность и контактность, справедливость и честность, кооперативность.

Таблица 4.3

**Преимущества и недостатки подбора персонала
на внутренних и внешних рынках труда**

Источники трудовых ресурсов			
Внутри организации		Вне организации	
преимущества	недостатки	преимущества	недостатки
Возможность продвижения по службе, улучшается микроклимат	Снижается возможность выбора, увеличиваются расходы на адаптацию	Возможность выбора претендентов. Новые импульсы для предприятия	Большие расходы при наборе. Возможная текучесть кадров
Незначительные расходы при наборе персонала. Знание производства	Возможна «производственная слепота»	Поступающий приносит новые знания, легче завоевывает признание	Отрицательное воздействие на микроклимат в коллективе
Знание сотрудников и их возможностей	Разочарование в работе, нет карьерного роста	Удовлетворение спроса в кадрах	Много времени на адаптацию
Соблюдение сложившегося уровня вознаграждений	Замещение мест только ради мира и спокойствия	Повышается коллегальная связь, легче решаются любые вопросы	Требуется больше времени для замещения должности
Свободные места для молодежи	Желание отказать сотруднику, проработавшему много лет	Больше инициативы, внедряются новые знания и умения, растет производительность	Сложность общения с пожилыми сотрудниками, неприятие их жизненного опыта

3. *Целеустремленность* — это желание к повышению *по службе*, инициатива, готовность к выполнению любого задания, усердие в трудовой деятельности, способность к самообразованию и т. п.

4. *Интеллектуальные способности* — критерий, по которому судят о сообразительности (внимательности), мыслительных способностях, реакции на изменение ситуации, уровне собственных суждений претендента, его умении вести переговоры.

5. Манера разговора. По этому критерию оценивают находчивость (изворотливость), многословность, ясность изложения мыслей, конкретность постановки задач.

В качестве методов оценки персонала при приеме на работу можно использовать прогностический, практический и имитационный методы.

Прогностический метод предусматривает использование анкетных данных, письменных и устных характеристик, мнений и отчетов руководителей и коллег по работе, результатов личных бесед, психологических тестов.

Практический метод предусматривает проверку пригодности претендента к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этих целей используется испытательный срок или техника пробных перемещений на другие рабочие места.

Применение *имитационного метода* предполагает решение претендентом конкретной задачи (ситуации) его будущей производственной деятельности.

После процедуры оценки и выявления из множества кандидатов одного, получившего наивысшую оценку и согласие руководителя структурного подразделения или организации, с ним заключается контракт или трудовой договор о приеме на работу.

4.4. Социально-психологические методы управления

Разнообразие складывающихся в организациях ситуаций требует применения целого арсенала методов управления. В настоящее время можно использовать четыре группы методов управления: организационные, административные, экономические и социально-психологические (табл. 4.4).

Признавая важную роль первых трех групп управления и не вдаваясь в подробности их характеристик, сегодня следует признать, что в управлении трудовым коллективом большое значение имеет фактор взаимоотношений между работниками, менеджером и подчиненными. Это особенно актуально в условиях научно-технического развития, когда растет значимость умственного труда, требующего немалых интеллектуальных и психологических усилий от персонала организации. Деловая, творческая обстановка и здоровый социально-психологический микроклимат в коллективе являются важнейшими факторами, оказывающими благоприятное влияние на результаты его трудовой деятельности. В этом отношении на первый план выступают социально-психологические методы управления.

Таблица 4.4

Система методов управления в организации

Группа методов	Основные виды и подвиды
Организационные	<i>Регламентирование:</i> общеорганизационное структурное функциональное должностное
	<i>Нормирование:</i> времени численности труда выработки продукции качества продукции
	<i>Инструктирование:</i> ознакомление разъяснение предостережение совет
Административные	<i>Власть:</i> принуждение влияние поощрение наказание
	<i>Распорядительство:</i> директивы постановления приказы и распоряжения
	<i>Ответственность</i>
Экономические	<i>Нормативы</i>
	<i>Система ответственного качества работы</i>
	<i>Оценка труда</i>
Социально-психологические	<i>Формирование трудового коллектива:</i> создание благоприятного микроклимата оценка микроклимата стиль руководства
	<i>Моральное стимулирование</i>

Работник будет проявлять максимальную трудовую активность только тогда, когда он внутренне настроен на достижение необходимых результатов. И задачей менеджеров является создание такого социально-психологического микроклимата в коллективе, который побуждал бы его сотрудников стремиться к достижению поставленной общей цели.

Недостаточное внимание к социально-психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, снижает производительность труда.

Как утверждают японские социологи, от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка сложится в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.

Коллектив — это социальная группа, обязательными условиями существования которой являются творческое сотрудничество, взаимопомощь и подчинение установленным правилам, внутреннему распорядку в организации. Социально-психологические методы управления представляют собой способы регулирования межличностных отношений путем создания в коллективе оптимального уважительного друг к другу климата. При этом важно, чтобы оправдывались ожидания каждого члена коллектива, иначе будет потеряно доверие к менеджеру, утрачена вера в успех реализации поставленных целей.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности менеджера зависит от того, насколько он правильно применяет различные формы социально-психологического воздействия на сотрудников, которые в конечном итоге формируют здоровые межличностные отношения. В качестве действенного механизма в совершенствовании социально-психологических методов управления может выступать прием самоуправления.

4.5. Самоуправление на предприятии

При изучении проблемы самоуправления возникает ряд вопросов: как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления; каков уровень развития самоуправления в современных условиях; как зависит система планирования, организационная структура, хозяйственные отношения, оплата труда и другие подсистемы управления от развития самоуправления?

Самоуправление нами трактуется как демократизация управления, обеспечивающая сотрудникам организации возможность участия в процессе принятия решений, влияния на положение дел в организации. Понятие «самоуправление» выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

Полностью самоуправляемой считается система, не имеющая над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная компания).

Организация является частично самоуправляемой в том случае, если она представляет собой объект (отделение, звено, подсистему) в более сложной иерархической структуре (ряд предприятий и фирм, входящих в состав ОАО, РУП). Степень такой самоуправляемости определяется мерой централизации (децентрализации) или соотношением внешнего управления, реализуемого со стороны вышестоящего органа, с внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы.

Преобразование хозяйственного механизма организации в условиях рыночных отношений предполагает демократизацию управления (самоуправление), так как решать все вопросы в новом организационно-экономическом механизме можно только через заинтересованность сотрудников коллектива, их творческую активность в осознанном достижении поставленных целей.

Рыночная экономика предусматривает высокую степень децентрализации управления, является гарантом становления и развития самоуправления трудовых коллективов. Перерастание бригадного (низового) самоуправления в более высокие формы управленческой деятельности связано прежде всего с изменением планирования и управления в основном (первичном) звене организации.

Характер управления в рыночных структурах независимо от его проявления объективно способствует развитию и совершенствованию самоуправления, так как личный экономический и социальный интерес каждого участника трудового процесса ставится в зависимость от эффективности управления организацией в целом. Коллективная материальная и моральная заинтересованность побуждает членов трудового коллектива активно участвовать в обсуждении всех аспектов хозяйственной деятельности, принятии и реализации управленческих решений на коллективной основе. Обязательным при этом становится и участие сотрудников коллектива в проведении учета и контроля за мерой труда и мерой потребления, т. е. функция контроля трансформируется в самоконтроль.

Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, когда каждый сотрудник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъекта собственности. В условиях самоуправления труд со-

единяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является полный хозрасчет, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где хозрасчетные отношения проявляются наиболее значимо. Развитие и внедрение полного хозрасчета и самофинансирования подводят прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности организации, ее трудового коллектива.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

5.1. Коммуникации в управлении

С точки зрения маркетинга **коммуникации** — это многоаспектное понятие, охватывающее систему взаимосвязей и взаимоотношений, обусловливающих возможности обмена информацией между различными субъектами рынка, предприятиями и организациями [5].

Среда, в которой функционируют организации или предприятия, признана сложной коммуникацией. Она контактирует со своими покупателями, поставщиками, различными контактными аудиториями. Эти связи взаимны и могут пересекаться. Их задача — формирование и поддержание образа предлагаемых товаров и предприятия в целом в глазах общественности и своих существующих и потенциальных потребителей.

Социально-психологическая интерпретация коммуникаций определяет их как систему, включающую четыре основных компонента:

- **коммуникатор** (отправитель) — источник информации, являющейся основой обращения, направленного в сторону адресата (получателя) коммуникации;
- **обращение**, т. е. устное, графическое, художественное или письменное выражение основной идеи коммуникации;
- **носитель обращения** — средство коммуникации (визуальное и звуковое, личный контакт, письменное обращение), с помощью которого осуществляется процесс передачи информации адресату. Носители информации в зависимости от способа переноса обращений условно подразделяются на бумажные, фонографические, магнитные, электронные, конструкционные. В качестве носителей могут выступать как предприятия, так и физические лица, ответственные за осуществление коммуникаций. Каналы коммуникаций позволяют проводить межличностные

(непосредственный контакт между двумя и более лицами, которые общаются друг с другом с использованием каких-либо средств коммуникаций — телефон, факс, интернет и др. или без них) и неличностные (при отсутствии личного контакта с использованием средств массового и избирательного воздействия — печать, радио, телевидение, проспекты, каталоги, рекламные щиты и др.) коммуникации, а также выступают в качестве интегратора их комплексных форм (мультимедиа);

• *адресат* (получатель) — целевая аудитория, которой передается обращение. Он же является источником обратной связи, в рамках которой организуется поток ответной информации коммуникатору. В конечном итоге в эту систему входит и достигнутый результат изменений, которые вызывают у адресата принятые обращения.

Таким образом, в наиболее общем виде комплекс коммуникаций — это система мероприятий в управлении организации, направленных на установление и поддержание определенных взаимоотношений предприятия с адресатами коммуникаций.

Комплекс маркетинговых коммуникаций включает: *рекламу, объемы продаж, стимулирование сбыта, связи с общественностью.*

Планирование и осуществление на предприятии комплекса коммуникаций предполагает:

- разработку коммуникационной политики;
- подготовку и проведение конкретных мероприятий по каждому элементу комплекса.

Процесс разработки коммуникационной политики в общем виде включает следующие этапы:

- определение целевых аудиторий;
- установление целей коммуникаций;
- выбор структуры комплекса коммуникаций [3].

В качестве целевых аудиторий могут выступать предприятия и физические лица, которым адресуются мероприятия, проводимые в рамках реализации комплекса коммуникаций (персонал предприятия, действительные и потенциальные покупатели, деловые партнеры, контактные аудитории, органы государственной власти и управления).

Выбор целевых аудиторий определяет соответствующие цели коммуникаций, каждая из которых соответствует конкретному состоянию целевой аудитории и устанавливается для ее перевода в желаемое состояние.

Для достижения поставленных целей очень редко используется только один из элементов коммуникаций. Поэтому предприятие, организация должны стремиться применить наиболее эффективное их сочетание, в связи с чем особое значение приобретает выбор структуры комплекса коммуникаций.

Принятие решений по выбору структуры комплекса коммуникаций требует учета результатов анализа состояния рынка, особенностей товаров и услуг, сильных и слабых сторон каждого из элементов комплекса коммуникаций. При этом на первый план выдвигается стимулирование сбыта, эффект которого зависит от качества рекламных мероприятий, проводимых предприятием.

Коммуникационная политика не может быть успешно реализована без наличия соответствующего бюджета, который представляет собой сумму ассигнований, выделенных на реализацию отдельных элементов структуры комплекса коммуникаций. Последний рассчитывается различными методами: «от возможного», «фиксированный процент», «максимальные расходы», «ориентация на конкурента» и др.

5.2. Власть и влияние

Под *властью* понимают способность и возможность оказывать определенное воздействие на деятельность и поведение людей с помощью таких средств, как воля, авторитет, право и насилие. Определение власти в менеджменте тесно связано с такими понятиями, как *лидерство*, *влияние* и *авторитет* [5; 6].

Эффективное управление предполагает способность руководящих кадров разделить свое видение проблем с другими сотрудниками, мотивировать их для достижения поставленных целей, т. е. управлять вместе с ними, а не ими. Поскольку состав сотрудников и ситуации в организации постоянно меняются, необходимо, чтобы менеджеры были достаточно гибкими, оперативно приспосабливающимися в управлении сотрудниками с учетом возникающих перемен. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, — важнейшие компоненты эффективного руководства. Чтобы эффективно оказывать влияние на трудовые ресурсы, изменять поведение отдельных сотрудников, их группы с учетом изменяющейся ситуации, на предприятии необходима власть управленческих кадров, успешное манипулирование ею. Многим кажется, что обладание властью — это прерогатива только руководящих кадров и подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненных. В условиях рыночных отношений влияние и власть в равной степени зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от сложившейся ситуации в организации и авторитета руководителя. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, необходимо прибегать к делегированию ответственности, т. е. менеджеры в процессе выполнения функций управ-

ления их часть передают подчиненным. При этом переданное право подчиненного работать за менеджера является временным и длится на протяжении выполнения полученного задания.

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумевается степень авторитета, влияния руководителя на подчиненного.

Авторитет — заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненного, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

Влияние — это поведение одного индивида, который вносит изменение в поведение другого. Различают две группы управленческого влияния на подчиненных: эмоциональное и рассудочное влияние (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Способы влияния на подчиненных

Эмоциональное влияние		Рассудочное влияние					
заражение	подражание	внушение	убеждение	просьба	угроза	подкуп	приказы

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с трудом, а третьим часто оказать влияние на подчиненных просто не удастся, что в определенной степени связано с темпераментом и характером личности менеджера. В настоящее время различают сангвинический, холерический, флегматический и меланхолический характеры личности.

Сангвинику по душе живая, подвижная работа, требующая смекалки, инициативы и находчивости. Неудачи и ошибки его не расстраивают. Наиболее эффективно спокойное и корректное влияние на него.

Холерик проявляет излишнюю поспешность в работе, не усвоив ее значения, стремится все схватить на лету. В работе старателен и увлечен, но, допустив ошибки, может остыть. Ему свойственно плохое самообладание. Поэтому его поведение нужно подвергать корректной и критической оценке.

Флегматик готовится к работе не спеша, тщательно продумывает рабочий процесс, последовательность операций. Флегматика в работе нужно поторапливать, не упрекая в медлительности. За качество работы следует строго спрашивать.

Меланхолик отличается медлительностью в работе, любит работать в одиночку. Поэтому руководитель и коллеги по работе должны быть

особенно внимательны к нему, чтобы своевременно оказать поддержку и помощь.

Практика менеджмента доказала, что не только руководители влияют на своих подчиненных, но и последние оказывают сильное влияние на процессы мышления в коллективе, поведение и результативность деятельности руководителей. Активное использование персоналом информационных технологий привело к тому, что возросла его роль в процессе обработки и самостоятельного использования различной информации. При этом в коллективе, кроме формальных лидеров (менеджеров), появляются неформальные, оказывающие зачастую более эффективное влияние на поведение сотрудников предприятия (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План — основа действий	Прогнозное видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Придает импульсы движению
Профессионален	Многофункционален
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем подчиненными	Обожаем последователями

Коммуникации менеджеров и сотрудников строятся, как правило, на основе схемы *руководитель — подчиненный*, а у лидеров — на основе принципа *лидер — последователи*.

5.3. Управление процессом адаптации работника и организации

Для повышения эффективности коллективной трудовой деятельности необходимо наилучшим образом организовать взаимодействие каждого сотрудника коллектива и его организации в целом. Речь идет об адаптации работников и организации. Реализация проблемы адаптации человека в организации во многом связана с психологическими аспектами управле-

ния. В этом отношении следует обратить внимание на теорию личности и проблемы ее взаимоотношения с окружающими [10].

Менеджеру теория психоанализа не предлагает конкретных методов и схем решения тех или иных практических проблем адаптации работника, но позволяет объяснить причины нелогичного поведения людей в сложившихся ситуациях. Некорректное поведение работника или его упорное сопротивление чему-либо может быть объяснено его защитой от чего-то, другими подсознательными факторами. При этом работники сами не могут объяснить свои поступки и поведение. Поэтому менеджер должен уметь видеть и распознавать скрытые мотивы поведения отдельных членов трудового коллектива. Без понимания реальных причин защитного поведения работника от него вряд ли возможно добиться эффективных действий в интересах организации. Чаще всего менеджер использует различные стимулы для регулирования поведения работника. В этом случае важную роль играет обратная связь, т. е. руководитель должен видеть, как меняется реакция подчиненного в зависимости от тех или иных воздействий. В итоге целью менеджера является использование соответствующих стимулов для адаптации человека в организации.

В системе управления сложилось четкое убеждение, что основная цель работника — стремление удовлетворить свои потребности, являющиеся основным фактором адаптации в коллективе и мотивацией его эффективной трудовой деятельности. Менеджеру нужно постоянно поддерживать личностный контакт с работником, чтоб иметь полное представление о его потребностях. Последовательное удовлетворение потребностей — основа адаптации работника в организации, повышения его вклада в ее результаты. Для успешной адаптации работника в организации необходимо ориентироваться на его характер, личность сотрудника. Исходными характеристиками адаптации человека являются его эмоциональность, активность (потребность в действиях), впечатлительность, на основе которых и формируется темперамент. Учет свойств темперамента крайне важен для профессионального отбора сотрудников организации, последующей успешной адаптации коллектива. При этом важно учитывать не свойства темперамента, а стремиться найти наиболее подходящие способы реализации основных качеств данного темперамента. На основе темперамента человека формируется его характер.

Характер — это совокупность морально-нравственных и волевых свойств человека, в которых выражаются способы его поведения и эмоционального реагирования. В отличие от темперамента характер позво-

ляет оценить содержательную социальную сторону поведения субъекта, его ценностные ориентации.

С учетом характера и потребностей личности формируется ее направленность, т. е. система устойчивых предпочтений и мотивов (интересов, идеалов, установок) личности, задающая главные тенденции поведения. Учитывая разнообразие типов личностей, руководителю, менеджеру приходится работать с группой, состоящей из очень разных людей, связанных между собой сложной системой межличностных отношений. Он должен по возможности понять закономерности образования коллектива организации, чтобы помочь процессу создания сплоченной, динамично работающей команды.

Жизнь коллектива любой организации с динамической точки зрения представляет собой периодическое чередование равновесия и его нарушения. Практически в любой группе людей можно выявить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформации группы, так и силы ее распада, толкающие ее к необратимым изменениям. В процессе адаптации коллектив организации проходит четыре стадии (фазы): *первичное восприятие коллектива, фаза сближения с коллективом, фаза совместного действия и фаза сцепления*.

Наиболее важным с точки зрения межличностного взаимодействия в коллективе является процесс вхождения нового сотрудника в уже сформированную организацию. Его адаптация должна ориентироваться на усвоение им норм и ценностей, принятых в группе. При этом особенно важно влияние неформальных взаимосвязей, поскольку именно они определяют реальную сплоченность коллектива, формируют чувство ответственности каждого субъекта перед коллективом. Поэтому задачей менеджера является не простое информирование нового работника, а формирование у него соответствующего расположения к организации.

5.4. Управление процессом развития организационной культуры коллектива

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее важных является *управленческая культура*. Важность процесса развития организационной культуры в организации определяется ее ролью в управлении. В широком смысле термин «управленческая культура» применяется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера, управленческого персонала организации.

Следовательно, управленческая культура — это совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.

Корпоративная культура должна обеспечивать:

- формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности организации, направляющих потенциал интеллектуальной, духовной и физической энергии работников на эффективное достижение ее целей;

- упорядочение связей (социальное партнерство) работников с руководством организации, формирование чувства солидарности сотрудников всех уровней управления вокруг общих норм, ценностей и традиций, усиление ответственности за достижение целей совместной деятельности;

- организацию работы и распоряжение трудовыми ресурсами таким образом, чтобы деятельность организации обеспечивала высокую мобильность, социальную защиту тех, кто в ней работает;

- создание фирменного стиля (бренда), направленного на развитие культуры качества, процветания организации, стимулирование удовлетворенности трудом работников и повышение социального вклада в общество;

- завоевание имиджа со стороны всех субъектов, с которыми организация поддерживает коммуникации.

Формирование культуры управления — сложный процесс, в котором можно выделить три этапа:

- определение миссии организации;
- определение базовых ценностей в деятельности;
- формирование стандартов поведения членов организации;
- описание традиций и внешних атрибутов корпоративной культуры на основе вышеперечисленного.

Важным элементом процесса формирования организационной культуры является механизм ее передачи от руководителей подчиненным, от опытных сотрудников новым членам коллектива.

Культура управленческого труда представлена следующими основными элементами:

- личная культура менеджера;
- культура содержания рабочего места;
- рациональное распределение рабочего времени;
- культура и работа с письмами клиентов и других лиц;
- культура проведения массовых мероприятий;
- организационная культура;
- культура приема посетителей [6; 11; 12].

Эффективность того или иного типа организационной культуры во многом зависит от состояния внешней среды. В условиях ее стабильности наиболее приемлемой является культура роли ее исполнителя. Сюда можно отнести сферы деятельности, связанные с выполнением рутинных, запрограммированных, редко меняющих содержание работ (производство массовой продукции, бухгалтерский учет и др.).

При изменении внешней среды возникает необходимость в обновлении основных параметров деятельности организации. В данной ситуации больше подходит целевая культура. Это в первую очередь касается инновационных изменений, деятельности, направленной на совершенствование определенных сфер в организации.

Если состояние внешней среды требует кардинальных преобразований в организации, на первый план выходят личные качества руководителя (культура власти). Данный тип культуры наиболее востребован в условиях кризисов, при возникновении резких и неожиданных изменений во внешней среде, видах деятельности организации.

Важным фактором в процессе формирования эффективной корпоративной культуры является учет национальных и культурных особенностей региона, в котором функционирует организация. Это может касаться как работников данного предприятия, так и потребителей продукции и услуг, местного населения, органов власти.

5.5. Искусство общения в коллективе.

Формы и организация общения

Общение — основная форма взаимодействия людей. Общение лежит практически во всех видах деятельности отдельного человека, всего общества. Это постоянный процесс, который используют люди для того, чтобы передавать организационные цели, обеспечивать обратную связь и вносить коррективы.

Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны и зависят от механизма общения, его эффективности. Распространено мнение, что общение — это простой инстинктивный процесс, который дается нам с рождения. На самом деле, как показывают исследования, общение невероятно тонкая и сложная деятельность. От того, как грамотно построено общение, зависит его эффективность: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами, сотрудниками, удовлетворенность организации результатами коллективного труда, морально-психологический микроклимат в коллективе, вза-

имоотношения с другими организациями, государственными органами управления.

Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Для современного менеджера, сотрудника, который должен работать с людьми, способность к общению жизненно необходима. На успешность деятельности организации серьезное влияние оказывает уровень общительности менеджера. При этом излишне высокая или, наоборот, низкая общительность менеджеров негативно влияют на результативность деятельности организации.

Высокая и сверхвысокая общительность ограничивают познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке как членов коллектива, так и ситуации в целом, в которой оказался коллектив. В такой ситуации при принятии управленческих решений руководители часто руководствуются внешними признаками, без учета особенностей реальных изменений. Высокая общительность мешает руководителям сосредоточиться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывает трудности в концентрации внимания. Все это отрицательно сказывается на результатах взаимодействия в коллективе, особенно на результатах труда. Слишком общительные менеджеры мешают работе сотрудников, часто отвлекая их по мелким вопросам. Поэтому руководитель, менеджер должен понимать, что умение общаться — не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки в работе.

Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой его проведения. *Форма общения* — это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в общении, чтобы в его процессе «друзей не сделать врагами», а «врагов сделать друзьями» (Ирге фон Ведемайер). В общепринятой практике общения выделяют две формы:

- *опосредованное* общение — через посредников по телефону, факсу, через обмен телеграммами и т. п.;
- *непосредственное (контактное)* общение — с глазу на глаз. Данный вид общения более предпочтителен, так как обеспечивает оперативное восприятие поведения партнерами. При непосредственном общении собеседников важную роль играет речевой элемент.

Межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Руководитель не должен недооценивать межличностные общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

6.1. Природа конфликта

Самое общее определение *конфликта* (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение — противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонами [6;13].

В целом конфликт — это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни. В конфликте одна из сторон требует изменения поведения, мыслей либо чувств партнера. Однако не всякое противоречие следует относить к конфликтам: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой-либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Но противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта.

Конфликт — это факт человеческого существования. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в сфере бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, предприятиями одного объединения и другими субъектами. Конфликт, возникающий в организации, называют *организационным*, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия и т. п. Организационный конфликт может иметь множество форм. Менеджеры должны проанализировать конфликт, уметь понять его и управлять им. Некоторые фирмы в штатные расписания вводят даже должность конфликтолога. Если конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (когда структурные подразделения, отдельные маленькие и большие группы коллектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приводит к деградации коллектива и организации в целом, которая может перестать существовать.

Вместе с тем конфликт наряду с проблемами может принести и пользу организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно провоцируют возникновение конфликта в коллективе, организации. Считается, что если в организации нет конфликтов, то там что-то не в порядке. Нет в жизни бесконфликтных предприятий, организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Поэтому задача менеджера — спроектировать конструктивный, решаемый конфликт, в этом случае это нормаль-

ная ситуация в деятельности предприятия, организации. И чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. При этом следует помнить, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер.

В общих чертах модель конфликта можно рассмотреть на рис. 6.1. Для возникновения конфликта, его развития нужна соответствующая база (конфликтная ситуация).



Рис. 6.1. Модель конфликта

Конфликтная ситуация — это накопившиеся противоречия, содержащие реально существующую причину конфликта. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели и средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов и др.

Для появления конфликта необходимо, чтобы одна из сторон начала действовать, ущемляя интересы второй. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайностей.

Аналогично и конфликтные ситуации могут возникнуть либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания.

Так как конфликт — это социальное явление, то для его анализа необходим личностный подход, учитывающий особенности взаимодействия отдельных личностей и последствия нарушения связей, обеспечивающих стабильность организации. Возможен анализ конфликта и с точки зрения подхода, учитывающего проявление связей и отношений в совместной деятельности сотрудников коллектива.

На первом этапе любой конфликт нужно изучать с точки зрения оценки различных оппозиционных сил, чтобы понять его экономические, организационные, социально-психологические и психологические причины.

Второй этап — диагностики конфликтных отношений — важно оценить с точки зрения того, что мешает сотрудникам работать и что помогает им преодолевать трудности в работе.

Третий этап — диагностических процедур — предусматривает изучение конфликта в динамике, что предполагает применение многих экспресс-методик, разносторонне выявляющих управленческую ситуацию.

Четвертый этап — диагностики конфликта — заключается в экспресс-опросном изучении мнения руководителей по поводу недостатков той организационной структуры, в которую включены их подразделения и которая так или иначе может провоцировать конфликтные ситуации.

На пятом этапе — диагностики конфликта — можно выяснить, в какой мере внешняя организационная среда поддается изменению так, чтобы смягчить провоцируемые ею психологические удары по руководителям структурных подразделений организации.

Шестой этап — диагностического отслеживания конфликтных отношений методом экспресс-опросов — дает возможность выявить, как будет нарастать конфликт, если высшее руководство оставит все как есть.

И, наконец, последний этап — оценки конфликта — должен содержать прогнозы руководителей структурных подразделений о возможных вариантах выхода из создавшихся конфликтных ситуаций.

В развитии каждого конфликта можно зафиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента.

Результат конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому ему нужно знать не только природу конфликтов, но и их типы [7].

6.2. Типы конфликтов

Исходя из уровней организационного взаимодействия, можно выделить четыре типа конфликтов в организации (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Основные типы конфликтов

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец все время находился на рабочем месте и «работал» с покупателями. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец слишком много времени тратит на обслуживание покупателей и не занимается комплектацией товаров на рабочем месте.

Внутриличностный конфликт — одна из наиболее распространенных форм конфликта в организации — ролевая, когда различные менеджеры предъявляют к сотруднику различные требования. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования к сотруднику не согласуются с его личными потребностями, ценностями, функционально должностной инструкцией. Например, сотрудник в субботу (в выходной по графику) планировал проведение семейных мероприятий (у сына день рождения), а его начальник приказал выйти на работу в связи с производственной необходимостью. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку.

Межличностный конфликт — самый распространенный тип противоречий между его сторонами. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные материальные, финансовые ресурсы, рабочие кадры. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей, т. е. людей с разными характерами, несовместимыми темпераментами, которые просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. В связи с тем что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Другими словами, между личностью и группой появ-

ляется конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции всей группы, т. е. отступит от принятых норм в группе.

Межгрупповой конфликт. Как известно, организация состоит из мелких и крупных групп (структурных подразделений), включая формальные и неформальные группировки. Даже в хорошо организованных и управляемых организациях между этими группировками нередко возникают конфликты.

В свою очередь, конфликты по степени их проявления могут носить открытый и скрытый характер. Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них сдают нервы, скрытый конфликт превращается в открытый.

Различают также случайные, стихийно возникающие, и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Иногда под видами конфликтов могут проявляться *интриги* — намеренное нечестное действие, выгодное инициатору. Интрига может вынудить коллектив или личность к определенным действиям, в итоге которых коллективу и личности причиняется ущерб. Интриги, как правило, тщательно планируются, просчитываются, имеют свою стратегию и тактику.

6.3. Причины конфликтов

Каждый тип конфликта имеет свою причину (источник) возникновения. Из всей практики разрешения конфликтов можно выделить целый ряд причин их возникновения (рис. 6.3).

Недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого структурного подразделения организации и сотрудника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, что обусловлено плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых с очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

Ограниченность ресурсов. Даже в самых успешных организациях в различные периоды их деятельности возникают проблемы с обеспеченностью достаточным количеством ресурсов: материальных, трудовых или финансовых. Руководство организации решает, как распределить товары, трудовые ресурсы, финансы и другие средства между различными группами. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.



Рис. 6.3. Источники (причины) возникновения конфликтов

Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник предприятия, организации не имеет перспектив профессионального или ролевого роста, сомневается в его реальном существовании, то он работает без энтузиазма, а такой процесс трудовой деятельности становится для него бесперспективным, тягостным, в итоге которого возможен конфликт.

Противоречие между должностными функциями работника и тем, что ему реально приходится делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам по разным видам трудовой деятельности.

Психологический феномен. Возникает в условиях чувства обиды, зависти, когда у других сотрудников все лучше, удачнее, выше зарплата, быстрый карьерный рост, внимание и уважение со стороны коллег и т. п.

Различия в манере поведения и жизненного опыта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие сотрудники создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение *прав и обязанностей работников*. Следствием данной ситуации является двойное, тройное подчинение отдельных исполнителей. Естественно, выполнить все указания таких руководителей невероятно сложно как по времени, так и качеству исполнения. В итоге сам подчиненный вынужден ранжировать поступившие поручения по степени их значимости, по своему усмотрению, требовать этого от своих руководителей, пытаться совмещать выполнение поручений, допуская ошибки и снижая качество, вследствие чего и возникает конфликт.

Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива. Ситуации, когда в результате неодинакового отношения руководителя к подчиненным появляются «доверенные лица» и «любимчики», необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников, является основой возникновения различного типа конфликтов.

Недостаточность благоприятного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта в данном аспекте может быть нетерпимость менеджера к справедливой критике со стороны исполнителя, невнимание к нуждам и проблемам сотрудников, их публичное оскорбление.

Неблагоприятные физические условия. Недостаточные температурный режим, влажность, загазованность помещений, неудобная мебель, рабочая поза, повышенный шум на рабочем месте и другие негативные аспекты в трудовой деятельности устраняются руководителем, менеджером в условиях конфликтных ситуаций.

Недостаточный уровень профессионализма. Причина конфликта — недостаточная профессиональная подготовка работника, в результате чего последний не может качественно и в срок выполнять производственные задания. Ему не поручают ответственных операций, за выполнение которых имеются более высокие расценки. В итоге в коллективе одни работники перегружены, а другие недогружены работой.

Нарушение служебной этики, трудового законодательства. В этих случаях негативное отношение к такому сотруднику в коллективе нередко проявляется в виде межличностных конфликтов или конфликтов между личностью и группой.

Причинами конфликтов могут быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления организацией, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Многие конфликты обязаны своим происхождением таким недобросовестным руководителям, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во

главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию, найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей порождает конфликты.

Конфликты можно классифицировать не только по причинам их возникновения, но и по ряду других признаков. Так, *по направлению* конфликты бывают *горизонтальными* (не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении), *вертикальными* и *смешанными*.

Последствия, к которым приводят конфликты, подразделяются на два вида:

- *функциональные*, которые проявляются в уменьшении трудностей в реализации вследствие ощущения участниками конфликта своей причастности к решению проблемы; в расположенности к будущему сотрудничеству за счет снятия напряженности в отношениях, расширения альтернативных вариантов решения; в проработке возможных вариантов решения до его принятия; более углубленной работе над поиском вариантов решения;

- *дисфункциональные*, которые ведут к негативным последствиям, снижению производительности труда, ухудшению микроклимата в коллективе, росту текучести кадров, снижению экономической эффективности совместной трудовой деятельности в организации.

6.4. Методы разрешения конфликтов

После возникновения конфликта следует его развитие. Содержание данного процесса во многом зависит от того, как конфликтом будут управлять. Если развитие конфликта направить в функциональное русло, его разрешение повлечет за собой положительные изменения в организации, станет фактором решения проблем, которые вызвали конфликт. В противном случае конфликт может привести к разрушению сложившихся связей, возникновению новых конфликтов.

Конфликтологами постоянно разрабатываются все новые способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать (рис. 6.4). И первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников.

Менеджеру следует выяснить суть конфликта: является он дискуссионным спором о ресурсах, недоразумением по какой-то проблеме, разным подходам к системе ценностей людей, или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости, психологической несовместимости.

После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий требуется для его разрешения. В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, он может для этого привлечь компетентных специалистов (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, нежели суждение менеджера или непосредственного руководителя предприятия, организации. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон предполагает, что менеджер — арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону его оппонента. В этом случае конфликт не затихнет, а усилится, так как «обиженной» стороне необходимо уже бороться и против менеджера.



Рис. 6.4. Действия руководителя при разрешении конфликта

Существует три точки зрения на конфликт:

1. Менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. А поскольку конфликт — это всегда плохо, дело менеджера — устранить его любым способом.

2. Сторонники второго подхода считают, что конфликт нежелателен, но он является распространенным побочным продуктом организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал.

3. Менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен в том смысле, что в споре рождается истина.

От точки зрения менеджера на конфликт и будет зависеть процедура его разрешения. По сложившейся практике различают две группы методов разрешения конфликтов: структурные и межличностные.

Структурные методы управления конфликтами предполагают разработку совершенного механизма работы организации, и в частности:

- четкое разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, о системе полномочий и ответственности и т. п.);

- использование координирующих механизмов (строгое соблюдение принципа единоначалия, распределение полномочий, которое упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации);

- установление общих целей и формирование общих требований (этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества);

- создание эффективной системы вознаграждений (установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение различных подразделений и работников, стимулируют снижение конфликтности в организации).

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения *межличностных конфликтов*. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на устранение конфликтов.

Если на основе двух переменных (интерес к себе и другим) построить матрицу, то можно выделить пять стилей разрешения межличностных конфликтов:

- уклонение (уход от конфликта);
- решение конфликта силой (стиль конкуренции);
- решение конфликта через сотрудничество (стиль сотрудничества);
- вхождение в положение противоположной стороны (стиль приспособления);
- разрешение конфликта через компромисс.

1. *Уклонение* как стиль поведения в конфликте характеризуется отсутствием у людей, вовлеченных в конфликтную ситуацию, желания сотрудничать, пойти навстречу друг другу. Этот стиль выбирают в ситуациях, когда:

- проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной;
- предмет расхождения интересов мелочный, не заслуживает траты сил и времени;

- субъект конфликта не чувствует свою правоту, обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, бесконфликтным способом;
- требуется отсрочить острое столкновение, выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами и заручиться поддержкой сторонников столкновения, которое происходит между равными по силе субъектами и сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях.

2. *Решение конфликта силой* по своей направленности ориентировано на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов. Конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для быстрого решения в свою пользу проблемы; субъект глубоко уверен в правильности предполагаемого им варианта решения проблемы; конфликтующая сторона занимает, по сути, беспроигрышную позицию; участник конфликта лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять.

3. *Сотрудничество*, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов, но это не индивидуальный, а совместный поиск решения, отвечающего устремлениям всех конфликтующих сторон. Возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда проблема одинаково важна для конфликтующих сторон; стороны желают прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы; стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяя друг другу.

4. *Стиль приспособления* предполагает ситуации, когда конфликтующие стороны желают найти обоюдный консенсус с успешным беспроигрышным друг для друга результатом решения проблемы.

5. *Компромисс* занимает среднее место и означает расположенность участников конфликта к урегулированию разногласий на основе взаимных уступок, достижению частичного удовлетворения своих интересов. Он предполагает в равной мере активные и пассивные действия. К компромиссу обращаются в ситуациях, когда субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, реально складывающихся обстоятельствах, участники конфликта не хотят идти на разрыв отношений, все другие стили поведения не приносят желаемого эффекта.

По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса — оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени его затянутости, стратегии и тактики конфликтующих сторон.

Необходимым условием успешного разрешения конфликта является его признание. Этим самым будет открыт путь к дальнейшим переговорам, в процессе которых можно будет выяснить явные и скрытые причины конфликта, разграничить отношения между участниками конфликта и возникшие проблемы, выработать возможные варианты разрешения конфликта.

Условия успешного ведения переговоров можно свести к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

Первое — люди. Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Проблему взаимоотношений людей нужно выделить и разбираться с ней отдельно. В данной ситуации нужно помнить основные правила отношений с партнером: рациональность, понимание, общение, достоверность, тон переговоров.

Особое внимание стоит обратить на умение слушать других. Не нужно спешить реагировать на услышанное, целесообразно выдержать паузу для обдумывания ответа.

Второе — интересы. Нужно сосредоточиться на интересах, а не на позициях участников переговорного процесса. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, конкретных интересов.

Третье — варианты. Прежде чем решать, что делать, требуется выделить круг возможностей. Всегда при работе над проблемой сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы.

Четвертое — критерии. Необходимо при переговорах настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это даст возможность преодолеть чье-либо упрямство и субъективизм, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых и объективных критериев.

6.5. Причины и природа стресса

Стресс (от англ. *stress* — туго натянуть) — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые вызывают стресс. Например, руководитель испытывает стресс, так как не может своевременно подго-

товить отчет вышестоящему руководству. Возникает чувство беспокойства (стресс), когда ситуация в организации выходит из-под контроля. Существует проблема и нет альтернативы для ее решения, но ее необходимо срочно решить. Это тоже стресс.

Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность, бессонница перед ответственным событием и т. п.). Незначительные стрессы неизбежны и полезны. Чрезмерный стресс может создать проблемы со здоровьем человека. В этой связи нужно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен. Тот стресс, который характерен для руководителей, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением (рис. 6.5).

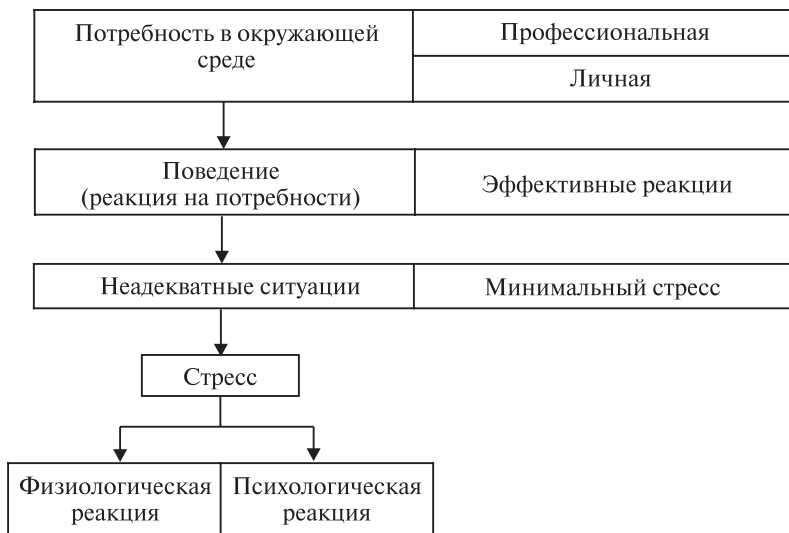


Рис. 6.5. Модель стрессовой реакции

Физиологические причины стресса — это проявления заболеваний человека: язва, болезнь сердца, бронхиальная астма и т. п. *Психологические проявления* — раздражительность, потеря аппетита, депрессия и др. Снижая эффективность и благополучие индивида, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

Причины стресса. Существуют различные теории относительно причин стресса. Основной причиной стресса являются перемены (изменения в жизни человека, его деятельности). Любая перемена, даже позитивная,

нарушает баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. В связи с этим отдельные сотрудники настолько сильно переживают стрессовую ситуацию, что вынуждены даже оставить свою любимую работу.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку «битва или бегство». Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации. Реакция «битвы» позволяет человеку приспособиться к окружающей обстановке.

Если менеджер признал, что стресс существует, он обязан начать работать над тем, чтобы установить факторы, которые делают стресс чрезмерным. Поэтому важно разобраться с симптомами стресса. Типичными симптомами стресса являются:

- впечатлительность и легкая ранимость;
- хроническое переживание;
- неспособность к отдыху;
- проблемы со сном;
- нервозность и напряжение;
- чувство неспособности справиться с заданием;
- проблемы со здоровьем;
- неудобная рабочая поза;
- чрезмерное употребление алкоголя;
- эмоциональная неустойчивость и др.

По мере того как менеджеры учатся справляться с собственной напряженностью, они одновременно должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая возможность влияния стрессовых симптомов на их здоровье.

Конечно, разные личности будут неодинаково реагировать на каждую ситуацию. Поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать рабочее место сотрудника, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу как ему, так и организации.

Таким образом, стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или же событиями личной жизни индивида.

Все факторы, влияющие на стресс, можно сгруппировать в две группы: организационные и личностные (рис. 6.6).

Организационные факторы. Широко распространенной причиной стресса в организациях является *перегрузка*, т. е. работнику поручается непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

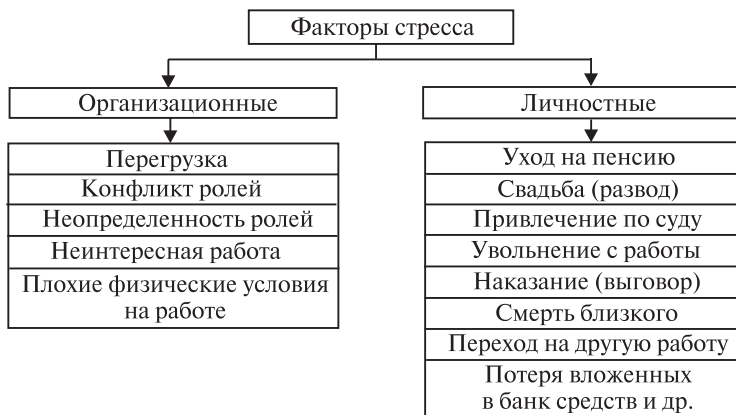


Рис. 6.6. Факторы, вызывающие стресс

Конфликт ролей возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т. е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят группой, а с другой — соблюдать требования руководства. В итоге возникает беспокойство и напряжение.

Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они будут уклончивы и неопределенны.

Неинтересная работа — четвертый фактор стресса. Люди, имеющие интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате *плохих физических условий* (температурный режим, влажность, чрезмерный шум, плохая освещенность и т. п.).

Личностные факторы. Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события также могут быть потенциальными причинами стресса и могут привести к пониженным результатам труда. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь или телесное повреждение и др.

Следует, однако, отметить, что и положительные жизненные события (как и отрицательные), например свадьба, повышение по службе, выигрыш по лотерее и т. п., могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Чтобы управлять другими и при этом достичь высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

- объективно оценивать способности, потребности и склонности ваших работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;

- разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;
- четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;
- использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;
- обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

7. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

7.1. Содержание и виды управленческих решений

Процесс управления любыми видами деятельности — это совокупность управляющих воздействий, обеспечивающих достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов «на входе» в продукцию или услуги «на выходе» системы.

Выработка и принятие управленческих решений — важнейший процесс управленческой деятельности, а само решение является продуктом управления. Категория «управленческое решение» обладает многоаспектным содержанием. *Во-первых*, это деятельность, связанная с нахождением, выбором и принятием альтернативных вариантов действий в системе управления организацией; *во-вторых* — формула воздействия управляющей подсистемы на управляемую; *в-третьих* — это результат работы управляющей подсистемы; *в-четвертых* — наиболее оптимальный вариант решения возникающих проблем в системе.

Лица, принимающие решения, несут за их результаты ответственность. Для менеджера принятие решений — постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принимать решения пронизывает все, что делает руководитель любого уровня управления, формулируя цели и добиваясь их реализации. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других сотрудников, иногда всего коллектива ор-

ганизации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля, то они реально принимают решения по каждой из них [6].

Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей, который, как правило, включает ряд стадий:

- выработка и постановка целей;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и окончательное формулирование решения;
- принятие решения;
- доведение решения до исполнителей;
- контроль за выполнением решения.

Управленческое решение — это результат выбора альтернативы из множества вариантов для достижения поставленной цели. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Виды управленческих решений можно классифицировать с использованием различных признаков (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Виды управленческих решений

Критерий	Вид решения
Длительность действия	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, разовые
Степень обязательности	Обязательные (категоричные), рекомендательные
Содержание	Организационные, экономические, социальные, технологические и др.
Форма принятия	Индивидуальные (единоличные), групповые, коллективные, коллегиальные
Степень структурированности	Запрограммированные, незапрограммированные
Характер действия	Стратегические, тактические, оперативные
Способ выработки	Адаптационные, интуитивные, аналитические

На каждом уровне управления руководителем должны приниматься решения, соответствующие его полномочиям, целям, задачам и функциям. В зависимости от уровня, объема и особенностей деятельности управленческие решения отличаются по содержанию и характеру. С повышением уровня управления увеличивается доля стратегических решений и снижается доля оперативных.

Независимо от того, на каком уровне принимается решение, оно должно обладать совокупностью свойств, определяющих его качество:

- конкретность, т. е. строгая целевая направленность;
- полномочность и правомерность;
- своевременность;
- обоснованность;
- эффективность и экономичность;
- простота и точность, прозрачность для понимания сотрудников;
- оптимальность;
- реальность для осуществления;
- гибкость, подвижность, приемлемость корректировки.

7.2. Процесс принятия решений

Процесс принятия управленческого решения может быть достаточно простым и быстрым, если сама проблема несложна, а ситуационные факторы ясны и управляемы. При решении относительно несложных проблем можно использовать интуитивный способ подхода, опираясь на многолетний собственный опыт.

В процессе принятия решения менеджеру нужно дать ответы на следующие вопросы: что делать; как делать; кому поручить работу; для кого делать; что это в конечном итоге даст?

Процесс принятия решения сложен и многогранен. Он включает ряд стадий и операций, представленных на рис. 7.1.

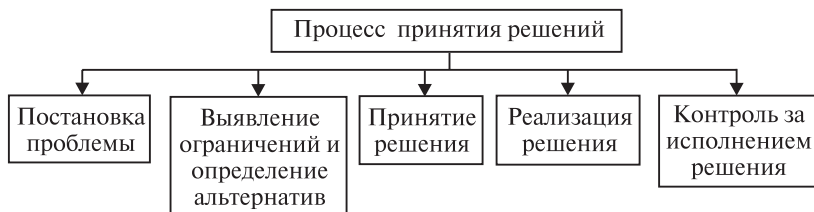


Рис. 7.1. Составные элементы процесса принятия управленческих решений

На этапе «постановки проблемы» менеджер должен проанализировать причины возникшей ситуации, оценить ее сложность, просчитать размер средств для ее решения. На основании личного опыта и объективных данных формируется первичная концепция будущего решения. Путем сравнения делается вывод, сходна ли ситуация с уже известными образцами ее решения или она является новой.

На втором этапе — «выявления ограничений и определения альтернатив» — надлежит определить источник и суть ограничений, спрогнозировать возможные альтернативы, позволяющие устранить возникшую проблему.

На этапе «принятия решения» разрабатываются альтернативные варианты, дается их оценка и выбирается оптимальный вариант с наиболее благоприятными последствиями по его реализации. На данном этапе целесообразно использовать научный подход и элементы прогнозирования. Иногда целесообразно к решению проблемы привлечь компетентных специалистов, совместная деятельность которых будет способствовать выработке наиболее правильного и эффективного решения.

На стадии «реализации решения» намечаются мероприятия по конкретизации решения, доведения его до сведения будущих исполнителей.

И наконец, на заключительном этапе в процессе контроля выявляются отклонения, вносятся коррективы, позволяющие успешно реализовать принятые решения. С помощью контроля устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой подсистемами [6].

7.3. Методы принятия решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Классификация методов принятия управленческих решений

Большинство руководителей небольших организаций используют в практике принятия управленческих решений *неформальные (эвристические) методы*, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих такие решения. Неформальные методы принятия управленческих решений чаще всего базируются на интуиции менедже-

ра. Преимущество таких решений — они принимаются быстро, недостаток — не исключены ошибки, т. е. отсутствие серьезной доказательной базы в надежности метода.

Наиболее эффективна система *коллективных методов* принятия управленческих решений. При этом самым значимым элементом в процессе реализации коллективного управленческого решения является определение круга его участников. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и будущие исполнители. Главными критериями формирования такого коллектива являются компетентность, способность решать творческие неординарные ситуации, конструктивность мышления и коммуникабельность, умение принимать во внимание чужие предложения. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п. Наиболее распространен такой рабочий прием, как «мозговой штурм», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие управленческих решений) (рис. 7.3).

Стадия подготовки	
Формулировка проблемы	
Четкое определение проблемы	
Отбор участников «мозгового штурма»	
Определение ведущего	
Стадия поиска	
Представление и анализ проблемы ведущим	
Высказывание спонтанных предложений по решению проблемы	
Развитие идей по решению проблемы	
Обобщение результатов	
Результат удовлетворительный	
Да	Нет
Стадия оценки	
Оценка идей	
Сразу пригодна	
Да	Нет
Использование	После обработки
Да	Нет
Очевидно непригодно	

Рис. 7.3. Структура метода «мозгового штурма»

В случае когда предстоит решение сложной проблемы, собирается коллектив сотрудников, которые предлагают любые решения по рассматриваемой проблеме. Основное условие «мозгового штурма» — это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. В связи с этим запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни казалась. Все идеи фиксируются на бумаге, магнитной записи, а затем совместно анализируются специалистами. На практике могут использоваться и другие методы.

Метод Дельфи предусматривает многоуровневую систему анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур проводится без аргументирования, во втором — ответ, отличающийся от других, подлежит аргументации или же эксперт может изменить его оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Японская кольцевая система предлагает принятие решения в форме «кингисе». Суть ее в том, что на рассмотрение выносятся проект новшества, которое передается на обсуждение лицам по списку, утвержденному руководителем (ведущим). Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После совещания, на которое приглашаются специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно, эксперты выбирают свое решение с индивидуальными предпочтениями. Если они не совпадают, возникает вектор предпочтения, определяемый с помощью одного из следующих принципов:

- *принцип большинства голосов* — выбирается то решение, которое получило больше голосов;

- *принцип диктатора* — за основу берется мнение одного из экспертов. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных ситуациях;

- *принцип Курно* — используется в том случае, когда коалиций нет, т. е. число решений равно числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

- *принцип Парето* — используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели.

В основе *количественных методов* принятия управленческих решений лежит научно-практический подход, предполагающий использо-

вание вычислительной техники для выбора наиболее эффективного решения возникшей проблемы. В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают: линейное моделирование, динамическое программирование, вероятностные и статистические модели (теории массового обслуживания, теории игр), имитационные и другие модели.

7.4. Индивидуальные стили принятия решений

Характер принимаемых управленческих решений во многом определяется личностными особенностями менеджера, руководителя организации. Поэтому определенный интерес в механизме принятия управленческих решений представляет личностный профиль менеджера, руководителя организации, т. е. совокупность индивидуальных особенностей субъектов, которые доводят свои решения до их исполнителей. Анализ управленческих решений позволяет выделить следующие разновидности их личностных профилей:

- *решения уравновешенного типа.* Свойственны людям, которые приступают к рассмотрению процесса реализации проблемы с уже сформулированной исходной идеей в результате проведенного анализа сложившейся ситуации и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что формирование гипотезы и ее проверка в равной степени привлекают менеджера. Подобная практика принятия управленческих решений, как правило, наиболее эффективна;

- *импульсивные решения.* Они наиболее характерны для менеджеров, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Подобного рода менеджер легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решения проходит скачкообразно, хаотически, минуя этап обоснования и проверки. В практической деятельности импульсивность принятия решений может привести к тому, что руководитель организации будет стремиться внедрять в жизнь решения явно неадекватные практическим целям и задачам в реализации возникшей проблемы;

- *инертные решения.* Принимаются чаще всего менеджерами, неуверенными в области профессиональных знаний, ведущими осторожный поиск. Сформулировав гипотезу, такой менеджер крайне медленно ее изучает, самокритично оценивает, многократно проверяет, т. е. затягивает время на принятие окончательного решения и его реализацию;

- *рискованные решения.* Они схожи с импульсивными, но имеют свои особенности. Если импульсивные решения перескакивают через этап

обоснованности гипотезы, то рискованные его проходят, но к оценке менеджер приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются;

• *решения осторожного типа.* Характеризуются особой тщательностью проверки и критической оценки гипотез. Прежде чем прийти к решению, менеджер проводит множество разнообразных подготовительных действий, упреждающих оценку. Осторожные люди боятся совершить ошибку. Ошибки их больше пугают, чем радуют успехи. Тактическая линия осторожных — избежать ошибок при принятии управленческих решений. В то время как для импульсивных руководителей характерна противоположная реакция, они больше ориентированы на успех и менее чувствительны к неудачам.

7.5. Условия эффективности управленческих решений

Проблема выбора менеджером альтернативного варианта — одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, необходимо учитывать ряд факторов (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Факторы эффективности управленческих решений

1. 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.

2. Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.

3. Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решений) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

4. Централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решения, т. е. каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим, минуя своего непосредственного начальника.

Выбор лучшего варианта решения проблемы производится путем оценки каждой из предлагаемых альтернатив. Выясняется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение поставленной цели, чем и обуславливается его эффективность. Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из реальной ситуации и целей организации. *Управленческое решение* должно быть:

- эффективным, т. е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленных целей;
- экономичным, т. е. обеспечивать достижение целей с наименьшими затратами;
- своевременным как по срокам его принятия, так и по времени реализации;
- обоснованным;
- реально осуществимым, т. е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения, так как они неэффективны и подрывают веру сотрудников в своих руководителей.

Реальная эффективность решений зависит от методов их доведения до непосредственных исполнителей. Принятые решения, как правило, расчленяются на групповые и индивидуальные задания, которые и поручаются для реализации соответствующим исполнителям. Каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных функциональных обязанностей, целого ряда объективных и субъективных факторов. Считается, что умение правильно формулировать задачи исполнителям является главным фактором в достижении эффективности реализации решения. Низкая эффективность в реализации исполнителями решений может быть результатом следующих причин:

- решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;
- исполнитель плохо понял свои задачи в реализации решения;

- у исполнителя не было достаточных условий и средств для успешной реализации поставленной перед ним задачи менеджером;
- решение было четко сформулировано, исполнитель хорошо усвоил свою задачу, у него имелись все условия для ее успешной реализации, но он внутренне не был согласен с решением менеджера. Речь идет о ситуациях, когда у исполнителя есть свое мнение о более эффективном варианте решения возникшей проблемы.

Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформление решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Главный смысл работы по доведению задания до исполнителей состоит в том, чтобы создать некий образ (технология) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление о будущей работе у исполнителя формируется при получении и восприятии задания. Потом идея (задание) уточняется, обогащается посредством ее адаптации к реальным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе разрабатывается технология выполнения решения менеджера (модель деятельности исполнителя по выполнению задания). К модели технологии выполнения управленческих решений предъявляются следующие требования:

1. *Полнота* модели решения должна соответствовать, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой — содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она будет настолько развернута, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей деятельности.

2. *Точность* модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, по существу, распадается.

3. *Глубина* отражения характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики будущей деятельности.

4. *Стрессоустойчивость* и *прочность* модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

5. *Гибкость* модели — критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий, не поддающийся образ может быть приемлем в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

6. *Согласованность* модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет решения в одиночку. Поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени, месту и т. п. с другими исполнителями.

7. *Мотивация* модели решения. Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию сил исполнителей, поэтому и нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности и выполнению заданий, — основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством организации решений.

7.6. Организация и контроль выполнения решений

Организация выполнения решений — это специфическая деятельность менеджера, руководителя, завершающая управленческий цикл. Этот процесс довольно сложный. Недостаточно опытный менеджер, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно быстро принимает управленческие решения без учета реально сложившихся ситуаций. В результате такого менеджмента принимаемые решения оказываются непосильными и на практике не выполняются. Здесь следует учитывать, что руководитель организует не собственную деятельность, а труд других людей. Это, по сути, две разные вещи, ибо выполнение решений другими работниками тоже нужно организовать. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому управленческому решению. Нужно разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей с минимальными издержками. Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в коллективе. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы организовать исполнение управленческого решения, обеспечить координацию и контроль выполнения [4, 10]. *Следовательно, организация исполнения решения немыслима без соответствующего контроля.* Контроль исполнения является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно полу-

чить информацию об исполнении решения, достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременное принятие мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. Таким образом, задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений. С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений. Можно выделить и другие функции, которые решаются с помощью контроля исполнения (рис. 7.5).

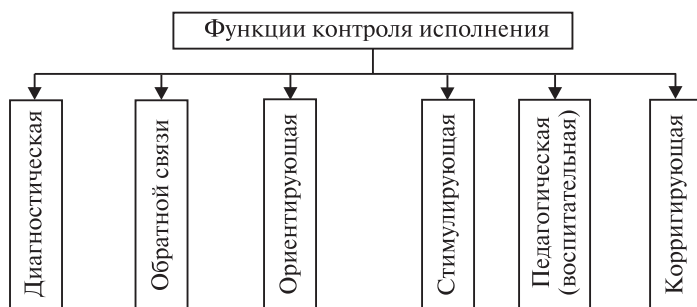


Рис. 7.5. Функции контроля за выполнением принятых управленческих решений

1. *Диагностическая функция* — главная, ведущая функция контроля. Кто бы ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае нужно четко представлять себе подлинное состояние дел, т. е. поставить диагноз.

2. *Без функции обратной связи*, поступающей руководителю в ходе выполнения поставленных задач, он, по сути, выпускает из рук бразды правления, лишается возможности оказывать влияние на ход работы.

3. *Ориентирующая функция контроля* проявляется в том, что вопросы, которые чаще контролируются начальником, как бы сами собой приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, которые выпадают из поля зрения руководителя, не решаются подчиненными.

4. *Стимулирующая функция* близка к ориентирующей, но с ней не совпадает. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве держит в поле зрения ход выполнения работы, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс всех неиспользованных резервов и в первую очередь резервов человеческого фактора.

5. *Корректирующая функция* связана с уточнениями, которые вносятся в решения на основании материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работы подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Словом, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию — по соответствию решения практике.

6. *Педагогическая (воспитательная) функция*. Контроль, если он построен умело, мотивирует исполнителей к добросовестному труду.

В процессе реализации управленческих решений различают три вида контроля: предварительный, текущий и последующий.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей надлежащим образом и за их исполнением не будет налажен должный контроль.

8. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ, ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ

8.1. Сущность и система стратегического управления

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план управления организацией, направленный на укрепление ее позиции в долгосрочной перспективе, осуществление миссии организации и достижение поставленных целей. Термин «стратегический менеджмент» был введен в оборот на стыке 60–70-х гг. XX в. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и стратегическим управлением, осуществляемым на высшем уровне [5]. Так, стратегическое управление 50–60-х гг. представляло долгосрочное планирование производства продукции и освоение новых рынков. Эта система соответствовала приростному типу организационного поведения компаний.

В 1970-е гг. существенно изменился смысл стратегического выбора — это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор формы бизнеса, решение по поводу того, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

В 1980-е гг. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к изменениям, произошедшим во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменений, способности организации должным образом отвечать на вызов со стороны внешнего окружения стало центром стратегического поведения компании. Основой стратегических решений становится выбор поведения организации в текущий момент, которое при этом рассматривается и как начало будущего.

Таким образом, стратегический менеджмент ориентирует деятельность организации на достижение долгосрочных целей и осуществляет ее гибкое регулирование с учетом изменений в окружающей среде и внутренних возможностей самой организации. Стратегический менеджмент не дает подробного представления о будущем, а только определяет ключевые моменты будущей деятельности конкретной организации. Центральным стратегическим понятием в управлении является *потенциал организации*. Под ним понимается совокупность имеющихся ресурсов — материальных (основные фонды, товары, денежные средства и т. д.), нематериальных (торговая марка, ноу-хау, имидж, квалификация персонала, опыт, компетенция и др.) и возможностей или способностей высшего звена управления.

Объектами стратегического менеджмента являются: организации, стратегические хозяйственные подразделения, функциональные зоны организации.

Процесс стратегического менеджмента включает в себя следующие взаимосвязанные этапы:

- формирование стратегического видения и миссии организации;
- анализ внешней и внутренней среды организации;
- определение целей и задач организации;
- разработка стратегии достижения целей на основе анализа альтернативных вариантов;
- оценка уровня реализации стратегии и предложение корректирующих воздействий.

Стратегическое видение — перспективный взгляд на развитие организации, базовая концепция того, что организация стремится сделать и какой стать.

Миссия — основная общая цель (которая должна быть выполнена в плановом периоде), объясняющая причину существования и предназначение организации.

Стратегическое видение и миссия организации крайне индивидуальны. При их разработке необходимо учитывать, какие потребности, каких групп потребителей и с помощью каких средств нужно удовлетворить. Именно стратегическое видение и миссия должны направлять деятельность сотрудников организации. Эти понятия нельзя отождествлять с получением прибыли, направленной на реализацию миссии организации. Даже компании, производящие однородную продукцию, будут иметь различное стратегическое видение и миссию. При этом их содержание может изменяться, если меняются условия внешней среды.

В данном контексте важную роль играет стратегический анализ, который позволяет определить, соответствуют ли поставленные цели структуре и возможностям организации, а также насколько благоприятными для выполнения миссии являются внешние факторы (рыночные, политические, административные, социально-культурные, технологические, природно-географические и др.).

Установив реальные возможности организации и условия бизнеса, нужно окончательно сформулировать миссию, а на ее основе конкретные цели и задачи деятельности организации. При этом необходимо выделить цели стратегические и финансовые.

Стратегические цели направлены на повышение конкурентоспособности организации. Они устанавливаются, как правило, на долгосрочный период и ориентированы на достижение эффекта в достаточно отдаленном будущем (например, увеличение доли рынка, улучшение качества продукции, достижение более низких издержек по отношению к основным конкурентам, закрепление лидерства на рынке технологий и т. п.).

Финансовые цели отражают насущные потребности организации для обеспечения ее нормальной работы и получения наилучших финансовых результатов. Финансовые цели устанавливаются на непродолжительный срок и должны более быстро реагировать на изменения в отрасли, на рынке или в самой организации. Примерами финансовых целей могут быть: повышение уровня прибыли, рост курса акций, возрастание потока наличных денежных средств и др.

С учетом поставленных целей необходимо провести анализ альтернативных способов их достижения и выработать оптимальную стратегию. Документально она отражается в стратегическом плане организации, который представляет собой набор конкретных действий и решений, направленных на реализацию стратегии, исходя из состояния внешней среды и наличия ресурсов.

Стратегический план является центральным звеном в системе стратегического управления. В процессе деятельности организации полученные результаты анализируются и сопоставляются с плановыми целями и

задачами. В случае их отклонения руководству организации необходимо предпринять соответствующие корректирующие действия.

В крупных организациях стратегическое планирование может осуществляться на нескольких уровнях. В частности, выделяют стратегию бизнеса, корпоративную, функциональную и оперативную стратегии.

Стратегия бизнеса состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством организации с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности.

Сущность корпоративной стратегии заключается в том, что она утверждает свои деловые принципы в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности предприятий из различных сфер, в которые организация осуществила диверсификацию.

Функциональная стратегия определяет, как управлять ключевыми функциональными областями (исследовательские подразделения, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры). Организации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Оперативные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (предприятиями или производственными участками, торговыми участками, распределительными центрами и т. д.), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, техническое обслуживание, транспортировка, рекламные мероприятия и т. п.).

Успешная реализация стратегии организации возможна только при условии сохранения и развития ее основных конкурентных преимуществ. Среди таковых могут рассматриваться наличие торговой марки и репутации, низкие цены, эксклюзивные технологии, высокое качество продукции и пр. С целью сохранения конкурентных преимуществ разрабатывается конкретная стратегия организации, которая должна быть неотъемлемой частью стратегического планирования.

В зависимости от характера деятельности организации и ее конкурентных преимуществ можно предложить три базовые конкурентные стратегии: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации, сфокусированные стратегии низких издержек.

Стратегия лидерства по издержкам направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара (услуг), и соответственно, более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. При этом организации, использующие эту стратегию, могут продавать свои товары по более низким ценам и завоевать большую долю рынка или извлекать дополнительную прибыль от реализации товаров по продажным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход

до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого объемы своих продаж. Но в погоне за низкими издержками важно не подвергнуться риску создания такого дешевого товара, который вызовет недоверие у покупателя в его качестве.

Стратегия лидерства по издержкам эффективна в условиях, когда спрос эластичен по цене, все компании отрасли производят стандартную продукцию широкого потребления (поэтому место на рынке определяется успехом в ценовой политике организации), различия в товарных марках мало значимы для покупателей и большинство из них имеют общие покупательские требования к товару.

Риски стратегии достижения лидерства по издержкам могут быть связаны с запоздалым обновлением продукции, появлением у конкурентов новых технологий, способствующих снижению издержек, имитацией конкурентами методов работы лидера по издержкам.

Сущность *стратегии дифференциации* состоит в способности организации обеспечить уникальность и более высокую ценность товара (услуги) для покупателя по сравнению с конкурентами. Дифференциация может заключаться в увеличении ассортимента исходного типа товаров, которые будут ориентированы на разные группы потребителей, предоставлении широкого спектра услуг и т. п.

Стратегия дифференциации продукции (услуг) может быть успешна, когда продукция имеет много отличительных характеристик, которые выделяются и ценятся потребителями, в отрасли преобладает неценовая конкуренция и существует большая группа покупателей, которая считает выделенные характеристики ценными для себя и готова заплатить за них повышенную цену, а подход компании к дифференциации не может быть скопирован и без привлечения больших затрат применен конкурентами.

Риски стратегии дифференциации реализуются, если издержки по проведению дифференциации не покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар (услуги), компания не знает, что для покупателя является ценным в товаре, и игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности товара.

В отличие от стратегии по издержкам и дифференциации *сфокусированные стратегии* ориентированы на узкую часть рынка (рыночную нишу, или целевой сегмент).

Ниша рынка (целевой сегмент) может быть определена исходя из географической уникальности, специальных требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для участников данной ниши.

Стратегия фокусирования может быть выгодной, если требования покупателей к конкретному товару различны (потребность покупателей

в одежде различных размеров, для разных возрастных групп), у компании нет возможности работать на более широком ассортименте, сегменте рынка, а также если компания может защитить себя от конкурентов благодаря доброжелательности клиентов и своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей.

8.2. Основы стратегического анализа

Успешность стратегического менеджмента определяется тем, насколько эффективно реализуется стратегия развития организации. Данная оценка проводится с позиций качественного (полнота, внутренняя согласованность, обоснованность стратегии, ее соответствие ситуации) и количественного (стратегические и финансовые результаты деятельности) подходов. Чем сильнее стратегическое и финансовое положение организации, тем более вероятно, что ее стратегия хорошо продумана и четко реализуется. Наиболее типичными *показателями эффективности*, оценивающими стратегическое и финансовое положение организации, являются: изменение объема продаж и доли рынка в целом по отрасли, изменение прибыли по сравнению с конкурентами, изменение уровня дохода по акциям, уровень издержек по сравнению с конкурентами и т. д.

Существуют различные методы стратегического анализа. Одним из наиболее популярных является SWOT-анализ (аббревиатура по первым буквам английских слов: сила, слабость, возможность, угроза) [5; 14].

Сила — это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности (иными словами, реальные конкурентные преимущества). Сила компании может заключаться в большом опыте работы, достижениях, которые дают ей преимущества на рынке (лучшие товары и обслуживание, совершенная технология, товарная марка и т. п.). Успехи могут являться результатом создания альянса или совместного предприятия.

Слабость компании — это отсутствие чего-то важного для ее функционирования, то, что ей не удастся сделать, или обстоятельства, которые ставят ее в неблагоприятные условия. Некоторые слабые стороны могут оказаться губительными для компании, в то время как другие не слишком важны и могут быть легко исправлены.

Рыночными возможностями компании являются различные пути для роста прибыльности, завоевания максимального потенциала конкурентных преимуществ, для реализации которых компания имеет достаточные финансовые ресурсы.

Угрозы или *опасности* представляют собой факторы внешнего окружения, способные снизить конкурентоспособность компании или вообще свести на нет ее существование. Внешними угрозами могут быть:

- появление дешевых товаров;
- внедрение конкурентами новых видов товаров;
- новые правила, наносящие ущерб компании больший, чем другим;
- возможность поглощения более крупной компанией;
- неблагоприятные демографические изменения в регионе;
- неблагоприятное изменение курсов валют;
- политические перемены, неблагоприятные для компании, и др.

Возможности и угрозы не только влияют на положение компании, но и указывают на необходимость изменений в ее стратегии. Стратегия должна быть нацелена на максимальное использование возможностей, которые компания может реализовать, и обеспечение защиты от внешних угроз.

SWOT-анализ, как правило, проводится с помощью таблицы, разделенной на четыре области, в которых дается описание каждой из сторон деятельности организации (компании). При этом SWOT-анализ похож на составление стратегического баланса: сильные стороны — активы компании, слабые стороны — пассивы. Задача состоит в том, как использовать сильные стороны и склонить стратегический баланс в сторону активов. Сильные стороны могут быть использованы в качестве основы для формирования стратегии конкурентного преимущества, которая, в свою очередь, должна быть направлена на устранение слабых сторон.

SWOT-анализ дополняется более детальной оценкой отдельных сфер деятельности организации (компании) [14]. В частности, анализ конкурентоспособности цен и затрат компании позволяет определить, насколько конкурентоспособны издержки организации по сравнению с ее непосредственными конкурентами. Он позволяет прогнозировать стратегическое планирование развития компании на отдаленную перспективу. Сравнение издержек особенно важно для сферы производства товаров широкого потребления, где все продавцы предлагают покупателям одинаковые потребительские ценности и ценовая концепция играет важную роль, а на рынке лидируют компании с низкими издержками. Различия в издержках конкурентов могут быть вызваны:

- различными ценами на сырье, комплектующие, энергию и другие товары, купленные у поставщиков;
- различиями в технологии и возрасте оборудования;
- различиями в производственных издержках;
- различиями в уровне зависимости конкурентов от инфляции и от изменения обменных курсов валют;
- различиями в затратах на маркетинг, продажу и продвижение товара и др.

Эффективный анализ издержек включает в себя сравнение издержек организации с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья, стадий производства и вплоть до цен, уплачиваемых за товар конечными потребителями. Цепочка ценностей является важ-

ным инструментом стратегического анализа издержек, определяющим деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке и поддержке продукта или услуги. Она отражает набор связанных между собой направлений деятельности и функций, выполняемых внутри организации. Эта цепь включает в себя границы прибыли, так как надбавка к затратам организации по стоимости сверх затрат на ее создание является основной целью бизнеса. Затратная цепочка включает в себя следующие элементы:

- материально-техническое обеспечение — деятельность, затраты и активы, связанные с покупкой топлива, энергии, сырья, включая хранение и распределение продукции, контроль, складской менеджмент;
- изготовление — деятельность, затраты и активы, связанные с преобразованием входных потоков сырья, запасных частей в конечную продукцию (производство, сборка, упаковка), в том числе содержание оборудования, оснастка, операции, контроль качества, охрана окружающей среды, складирование готовой продукции и т. п.;
- доставка товара до потребителя — деятельность, затраты и активы, связанные с физической доставкой продукции до покупателя (обработка заказа, составление отгрузочных и платежных документов, отгрузка, транспортировка);
- продажи и маркетинг — виды деятельности, затраты и активы, относящиеся к торговле, рекламе и продвижению товара, маркетинговые исследования, поддержка дилеров и дистрибьюторов;
- обслуживание (сервис) — виды деятельности, затраты и активы, связанные с обеспечением обслуживания покупателей в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, техническом консультировании, информировании покупателей и рассмотрении их жалоб.

8.3. Критерии эффективности управления

Эффективность любой социальной системы, включая организацию, определяется способностью обеспечивать конечный результат собственного функционирования. Наглядно эффективность выражается с помощью сравнительных показателей, которые отражают результативность деятельности в целом либо реализации конкретных решений. В самом общем виде эффективность определяется как отношение эффекта от выполнения какой-либо деятельности к затратам на ее осуществление.

В качестве эффекта может рассматриваться полученный результат.

В зависимости от характера деятельности различают экономический (прибыль, объем выпуска продукции), социальный (снижение заболеваемости сотрудников, улучшение условий труда) и экологический (сохранение окружающей среды, снижение количества отходов) эффекты.

Затраты на реализацию деятельности могут выражаться в количестве отработанного времени, израсходованных сырья, материалов, энергии, использованного оборудования и т. д.

Экономические критерии оценки эффективности, как правило, основываются на сопоставлении эффекта и затрат в денежном выражении. Наиболее распространенными показателями экономической эффективности являются показатели рентабельности (рентабельность продаж, продукции, производства).

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности. Его оценка не всегда может быть произведена прямым путем, поскольку эффект не всегда можно представить в количественном выражении. Поэтому для измерения эффективности управленческого труда применяются косвенные методы.

В целом для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы: по показателям работы предприятия, организации; объему передаваемой информации; количеству выпущенной продукции; количеству и скорости принимаемых решений; выполнению функций управленческих звеньев и т. п.

К характеристикам труда в сфере управления, которые могут помочь количественному измерению эффективности управления, относятся: снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала; уменьшение численности аппарата управления и др.

Вместе с тем результаты управленческого труда могут носить исключительно качественный характер. В частности, к таким параметрам относятся: повышение квалификации управленческого персонала; улучшение психологического микроклимата в коллективе; улучшение условий труда; повышение культуры управления и т. п. Поэтому, изучая вопросы эффективности управления, необходимо рассмотреть ряд особенностей, характеризующих качество управленческой деятельности.

8.4. Эффективность управления в теориях лидерства

Эффективность работы менеджера во многом зависит от его способностей сплотить коллектив и направить его на достижение целей организации. В данном отношении важную роль играет понятие лидерства.

Лидерство предполагает положение отдельной личности или социальной группы в коллективе, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

Лидер — человек, пользующийся наибольшим авторитетом, влиянием в коллективе, которому удается объединить сотрудников в компанию своих единомышленников и последователей. Суть *лидерства* состоит в наличии последователей. С этой точки зрения лидерство — это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей [4; 15].

Лидерство представляет собой специфический тип управленческих отношений, который опирается преимущественно на социальное воздействие. *В какой мере сотрудник становится последователем, в такой мере менеджер — лидером.* Управление и лидерство не синонимы, но способность быть лидером — ключевое условие, чтобы стать хорошим менеджером. Поэтому важно рассмотреть основные подходы к определению лидерства в системе управления.

Популярной является концепция *лидерства, основанного на личностных качествах*. Исследованиями выявлен весьма длинный перечень качеств, присущих лидерам. К их числу относят поведенческую компетентность, уверенность в себе, активность, предприимчивость. Личные качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров, можно объединить в четыре группы:

- интеллект — ум и логика, оригинальность, концептуальность, знание дела, умение ясно излагать мысли, проницательность;
- приобретенные способности или поведенческая компетентность — умение заручаться поддержкой, завоевывать популярность, дипломатичность, брать на себя ответственность и риск, умение убеждать, готовность к сотрудничеству и уступкам, умение управлять своими эмоциями и эмоциями других, умение слушать и слышать, интуиция;
- особенности личности — гибкость и решительность, созидательность и творчество, смелость и амбициозность, настойчивость и упорство, энергичность и властность, обязательность и участливость, потребность в достижениях, личная целостность и целеустремленность;
- физические качества — рост, вес, внешний вид, возраст, состояние здоровья и т. п.

Существует также теория, согласно которой лидерство является результатом групповых процессов. В рамках данной концепции считается, что лидер всегда является носителем групповой идеи. Он направляет энергию и организует деятельность людей в соответствии с их интересами. Таким образом, лидерство является следствием принятия на себя инициативы по руководству группой для достижения общих интересов.

Важно лидерство на основе согласия. Такое лидерство характеризуется как управление людьми, при котором достигается максимальное сотрудничество при минимальных разногласиях. Лидерство рассматривается как возможность лидера влиять своей волей на последователей и достигать уважения, лояльности, сотрудничества с их стороны.

Лидерство может быть следствием соответствующего поведения. Под лидерским поведением понимаются отдельные действия, которые направлены на координацию работы группы, например распределение обязанностей, поощрение или критику отдельных членов группы, заинтересованность в их успехе и помощь.

Источником лидерства могут стать *взаимодействие, межличностные отношения*, когда участники группы что-либо выполняют не потому, что они должны, а потому, что хотят это делать. Данный подход подразумевает, что лидерство вырастает из активного процесса взаимодействия, т. е. лидерство существует там и тогда, где и когда оно осознается и поддерживается другими членами группы.

Распространенной является теория *лидерства как умение убеждать*. Лидерство с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью прямой или косвенной угрозы и принуждения опирается на знание человеческой природы, искусство влияния на людей для конкретного направления их действий.

Лидерство часто воспринимается *как отношения власти*. Многие социальные теоретики определяют лидерство как вертикальную власть, которая характеризуется способностью одного индивида доминировать над другими.

Развитие концептуальных положений лидерства привело к относительно новым определениям. Рассмотрим основные из них.

Концепция атрибутивного лидерства основана на причинно-следственных взаимосвязях между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной произошедшего. Наблюдая за работой сотрудников, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает выводы о поведении каждого сотрудника и корректирует стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на действия подчиненного.

В основе *харизматического лидерства* лежит понятие *харизмы*, т. е. особой одаренности, исключительности человека. Харизматическим считается лидер, который способен оказывать глубокое воздействие на последователей в силу своих личностных качеств. В целом харизматическому лидеру приписывают уверенность в себе, стремление к власти, убежденность в своей правоте, нестандартное видение решения проблемы, уме-

ние обосновать его перед последователями и побудить их к действию, неординарное поведение при реализации своего видения.

Преобразующее лидерство имеет некоторые точки пересечения с харизматическим, но трактуется иначе. Это лидерство эффективно в ситуациях изменений, динамического развития, реинжиниринга бизнес-процессов.

Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности поставленной цели, предоставлении им возможности соотношения своих личных интересов с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Его цель — не изменить мир, а адаптироваться в нем через организационное развитие и развитие персонала.

Преобразующее лидерство тесно связано с ситуационным подходом к управлению. В рамках ситуационного менеджмента необходимость того или иного лидера вызывается временем, местом и обстоятельствами социального процесса. Иными словами, каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях.

Каждая новая ситуация требует проявления определенного набора качеств, причем часто качества, эффективные в одной ситуации, могут быть нейтральными в другой и даже помешать решению проблемы. Такой подход позволил установить связь между параметрами ситуации и особенностями лидерства в ней, а также выявил несостоятельность идеи о существовании универсальных лидерских черт характера.

Ученые также определили, что тип и стиль лидерства во многом зависят от характера поставленной задачи. Между группами, решающими задачи разного рода, имелись резкие различия по типу лидерства, а лидеры групп со схожими целями были в общем схожи между собой и отличались друг от друга лишь некоторыми личностными качествами.

Способность становиться лидером в коллективе является одним из условий эффективного управления. Исходя из этого, можно выделить следующие качества менеджера: адаптационная мобильность, контактность, стрессоустойчивость и доминантность.

• *Адаптационная мобильность* — это склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность. Данное качество проявляется в постоянном стремлении к инновациям, нетерпимости к косности, консерватизму. Желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности предполагает готовность к обоснованному (приемлемому) риску. Поэтому адаптационная мобильность основывается на таких чертах личности, как гибкость,

самообладание, стремление к самосовершенствованию и требование этого от подчиненных.

- *Контактность менеджера* проявляется в направленности на внешний мир и деятельности в нем. Под контактностью понимается общительность, интерес к людям, высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений с одновременной способностью располагать людей к себе. В данном отношении важно умение менеджера налаживать эффективную обратную связь, видеть себя со стороны, смотреть на конфликтную ситуацию глазами собеседника, выслушивать, понимать и убеждать людей. Контактность менеджера является одним из факторов достижения взаимопонимания и доверия между ним и подчиненными, что необходимо для сплоченной работы коллектива.

- *Стрессоустойчивость* — интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений. Стрессоустойчивый менеджер не теряет инициативность и желание действовать в случае неудачи, не боится брать на себя ответственность. При этом устойчивость руководителя к стрессам основывается не только на психологической уравновешенности и эмоциональной стойкости, но и на его опыте, квалификации и интеллекте. Менеджер гораздо уверенней и эффективней будет действовать, если он хорошо ориентируется в ситуации и представляет, к чему может привести та или иная неудача, какие факторы позволят ее избежать и как нужно действовать, чтобы исправить положение.

- *Доминантность* представляет собой стремление менеджера к лидерству в любых обстоятельствах. Данное качество проявляется во властности, честолюбии, независимости, игнорировании авторитетов. Доминантность основывается на волевом характере руководителя, уверенности в себе и высокой самооценке. Известно, что эффективное управление часто ассоциируется с сильным, волевым руководителем. Однако чрезмерная доминантность может привести к формированию авторитарного стиля управления со всеми его недостатками в тех случаях, когда более подходящими являются более мягкие методы руководства.

Перечисляя качества эффективного менеджера, нужно понимать, что не может существовать какого-либо универсального перечня. Ситуационный подход предполагает, что в разных условиях эффективными могут быть разные типы руководителей. Вместе с тем основным признаком эффективного менеджера является способность управлять организацией таким образом, чтобы потенциал и результаты деятельности всего коллектива превышали сумму потенциалов и возможных результатов отдельных сотрудников.

8.5. Методы оценки эффективности управления организацией

Для объективной оценки эффективности управления организацией необходимо соблюдать следующие условия:

- хорошо понимать конечную цель;
- иметь ясное представление о ресурсах, которые необходимы для оптимального достижения поставленной цели;
- иметь четкие критерии оценки эффективности [5].

Поскольку, как уже говорилось, управленческий процесс невозможно полностью свести к количественному описанию, можно выделить два аспекта оценки эффективности: объективный и субъективный.

Объективно эффективность выражается через показатели работы организации и результативность решения руководства.

Субъективная сторона выражается в восприятии менеджером, подчиненными и другими лицами результативности усилий по достижению поставленных целей и решению задач.

Важной субъективной характеристикой эффективности является удовлетворенность трудом. Под *удовлетворенностью* понимается оценочное отношение работника, коллектива в целом к содержанию и различным аспектам трудовой деятельности. На уровень удовлетворенности трудовой деятельностью влияют следующие факторы:

- общие характеристики трудовой деятельности (тяжесть, режим, условия труда, уровень заработной платы и пр.);
- восприятие работником своей трудовой деятельности. У разных людей разные требования к одним и тем же аспектам деятельности. В самом общем виде отношение к труду можно рассматривать на трех уровнях: отношение к труду вообще, отношение к конкретной профессии, сфере деятельности и отношение к конкретному рабочему месту;
- степень соответствия квалификации и образования работника требованиям, предъявляемым на рабочем месте. Если требования выше, это создает сложность и увеличивает тяжесть работы. В обратном случае работа становится монотонной и неинтересной, хотя могут присутствовать элементы легкости выполнения задач;
- длительность трудовой деятельности. С одной стороны, со временем работник адаптируется к выполняемому виду деятельности, набирается опыта и мастерства. Следовательно, удовлетворенность растет. С другой стороны, длительность работы может понижать удовлетворенность, поскольку истощается содержательность, исчезают элементы новизны;

- социально-сравнительный фактор, когда работник сравнивает свое положение (в том числе полученное вознаграждение и затраченные усилия) с положением других сотрудников;
- уровень ожиданий и др.

Очевидно, что субъективное восприятие эффективности может являться дополнением к общей оценке управленческой деятельности, однако определяющую роль должны играть объективные критерии.

Экономическая эффективность управленческого труда (E_y в расчете на год) определяется по формуле

$$E_y = \Delta y : Z_y,$$

где Δy — экономический эффект управления; Z_y — суммарные годовые затраты на управление.

Однако поскольку вклад управленческой деятельности сложно выделить из общих показателей работы предприятия, организации (например, прибыли), то эффективность управления можно оценивать по уровню эффективности работы всего коллектива. Среди показателей эффективности можно выделить общую эффективность работы предприятия, эффективность использования персонала, производственных фондов, материальных ресурсов.

Общая эффективность может измеряться с помощью:

- рентабельности продукции — рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к выручке от реализации;
- рентабельности продаж — рассчитывается как отношение прибыли к стоимости основных и оборотных фондов;
- рентабельности капитала и т. д.

Эффективность использования трудовых ресурсов оценивается путем расчета показателей производительности труда и рентабельности персонала. Производительность труда в общем виде может измеряться как отношение стоимости произведенной продукции к среднесписочной численности работников. Рентабельность персонала определяется суммой прибыли, приходящейся на одного среднесписочного работника.

Эффективность использования производственных фондов оценивается с помощью показателя фондоотдачи (отношение стоимости произведенной продукции к среднегодовой стоимости основных фондов).

Эффективность использования оборотного капитала может определяться с помощью показателя скорости оборачивания. Он рассчитывается как отношение реализованной продукции за год к средней величине оборотного капитала.

Для оценки эффективности использования материальных ресурсов применяются показатели материалоемкости (доля стоимости материаль-

ных затрат в себестоимости продукции), энергоемкости (доля стоимости энергии в себестоимости продукции) и т. д.

При оценке эффективности управленческой деятельности можно ориентироваться на такие показатели, как объем произведенной за год продукции на одного управленческого работника, доля затрат на управление в суммарной стоимости продукции.

Информативными данные показатели могут быть только при анализе деятельности одной организации за различные периоды либо разных организаций, сходных по размеру и характеру деятельности. Различные по масштабу и содержанию производства требуют разного подхода к организации управленческого труда, поэтому уровень необходимых издержек управления на разнотипных предприятиях будет отличаться.

Результат труда непосредственно менеджера может быть более или менее адекватно определен с помощью динамических показателей, которые отражают изменение результатов деятельности организации за счет совершенствования системы управления. Так, если принять, что дополнительные затраты на повышение качества управления привели к росту прибыли, то эффективность управленческой деятельности будет определяться по следующей формуле:

$$E_y = \Delta \mathcal{E}y : \Delta \mathcal{Z}y,$$

где $\Delta \mathcal{E}y$ — дополнительный экономический эффект (снижение затрат, рост прибыли) от повышения качества управления; $\Delta \mathcal{Z}y$ — дополнительные затраты на совершенствование системы управления.

Возможности использования прямых методов оценки эффективности управления ограничены. Поэтому используются косвенные методы, основанные на расчете ряда коэффициентов, которые характеризуют отдельные стороны управленческой деятельности.

К ним относятся: коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям ($K_{\text{сст}}$); коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда ($K_{\text{тв}}$); коэффициент качества выполнения управленческих функций ($K_{\text{куф}}$); коэффициент рациональности управленческой документации ($K_{\text{ра}}$) и др. [5].

Коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям ($K_{\text{сст}}$), предусмотренным для соответствующей группы предприятий или организаций, определяется как отношение произведения нормативного числа структурных подразделений (Пн) и нормативной численности работников аппарата управления (Чн) к произведению фактического числа подразделений (Пф) и фактической численности работников аппарата управления (Чф) по формуле

$$K_{\text{сст}} = (\text{Пн} \times \text{Чн}) : (\text{Пф} \times \text{Чф}).$$

Коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда (Ктв) характеризует степень соответствия фактической стоимости средств автоматизации и оргтехники нормативным требованиям. Он рассчитывается по формуле

$$Ктв = Сф : (Нтс \times Чф),$$

где Сф — фактическая стоимость технических средств в управлении производством; Нтс — нормативы оснащённости техническими средствами на одного инженерно-технического работника (ИТР) и служащего; Чф — фактическая численность ИТР и служащих.

Коэффициент управляемости характеризует степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных), рассчитывается по формуле

$$Куп = (1 : Z) \times \sum (Нфи : Нфл),$$

где Z — число уровней управления (предприятие → цех → участок → поточная линия); Нфи и Нфл — фактическое и нормальное число работников, приходящееся на одного руководителя *i*-го уровня управления.

Коэффициент качества выполнения управленческих функций (Ккуф) определяется по формуле

$$\sum Ккуф = \sum_{i=1}^m \Phi_{cmi} : \sum_{i=1}^n t pri,$$

где *t pri* — потери рабочего времени из-за несвоевременного или неудовлетворительного выполнения соответствующей функции управления; *n* — число функций управления; Φ_{cmi} — сменный фонд времени *m*-го подразделения; *m* — число подразделений.

Коэффициент рациональности управленческой документации используется для определения уровня унификации, стандартизации, типизации и трафаретизации управленческой документации. Он рассчитывается по формуле

$$Кра = (Еуп + Ест + Етр) : Ео,$$

где Еуп, Ест, Етр — число унифицированных, стандартизированных, трафаретных видов документов; Ео — общее число всех видов документов, применяемых в управлении производством.

Существуют и другие косвенные показатели эффективности управления. Использование некоторых из них может быть обусловлено политическими, национальными и другими особенностями системы менеджмента. В частности, хорошо известны отличия американской и японской моделей управления. Если первая ориентирована на индивидуализм и специализацию работников, то вторая на коллективизм и универсальность. Очевидно, что для японской и американской систем менеджмента набор показателей оценки эффективности будет различаться.

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ

9.1. Деловые совещания

9.1.1. Подготовка совещания, повестки дня, состав приглашенных

Деловые совещания — одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются соответствующие управленческие решения.

Деловое совещание — это форма организованного целенаправленного взаимодействия (общения) руководителя с коллективом посредством обмена мнениями, информацией; способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных управленческих решений по актуальным и наиболее сложным проблемам, возникающим в организациях. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности служб фирмы и сотрудников;
- принятие решения.

Дополнительно деловое совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать при необходимости компромиссов и т. п. Для некоторых сотрудников пребывание на деловых совещаниях — единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. На деловых совещаниях руководителю предоставляется возможность показать себя и раскрыть свой талант менеджера в области управления коллективом.

На деловых совещаниях могут рассматриваться такие всеобъемлющие вопросы, касающиеся организации коллективного труда на предприятиях, как:

- развитие и укрепление политики предприятия в проведении ее в жизнь;
- интеграция мероприятий всех отделов и служб организации;
- выявление и расчет коллективных результатов трудовой деятельности;
- коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта и др.

Деловые совещания представляют особый вид деятельности организации. Они проводятся в короткие сроки и имеют определенную на-

правленность. Деловые совещания можно классифицировать по следующим признакам:

- *по назначению*: вырабатывающие и принимающие решения, разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений, подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку его результатов, оперативные;
- *периодичности (частоте проведения)*: разовые, регулярные, периодические;
- *количеству участников*: узкий (до 5 человек), расширенный (до 20 человек), представительный состав (свыше 20 человек);
- *степени стабильности состава участников совещания*: с фиксированным составом, с приглашенными по списку, комбинированные;
- *принадлежности*: партийные (и других общественных организаций), административные, научные, научно-технические, объединенные [6].

Для достижения целей делового совещания необходимо должным образом его подготовить и организовать проведение. Технология организации и проведения делового совещания включает три этапа (рис. 9.1): подготовка к совещанию, управление его проведением, принятие решения.



Рис. 9.1. Технология организации и проведения делового совещания

Подготовка делового совещания начинается с определения его необходимости и целесообразности проведения. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно рассмотреть и решить на совещании (совещание по данному вопросу относительно более полезно, чем другие формы работы). Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией,

выявлении мнений сотрудников и альтернатив, анализе сложных (не-стандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам.

После принятия решения о целесообразности проведения делового совещания определяют повестку дня, состав участников совещания.

При подготовке повестки дня *нужно определить*:

- содержание обсуждаемых проблем и главную тему делового совещания его участников;
- основного докладчика по обсуждаемой проблеме, предусмотреть дублера (содокладчика);
- условия, которым должен отвечать конечный результат совещания, что определяется его целями;
- лиц, которые должны вести подготовительную работу. Может возникнуть необходимость создания рабочей группы по подготовке совещания.

При решении вопроса о *составе участников* нужно особое внимание уделить формированию списка как по количественному, так и по качественному составу приглашаемых на совещание. К участию в совещании нужно привлекать тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители структурных подразделений. Что касается количественного состава участников, то нужно учитывать экономичность проведения совещания. Не следует привлекать на совещание участников по числу стульев в зале для массовости. Основной принцип отбора участников совещания — их компетентность в обсуждаемых вопросах.

Определив состав участников совещания, необходимо назначить день и время его проведения. Как правило, для регулярных совещаний предусматривается один определенный день в неделю или месяц, что позволит его участникам спланировать свое рабочее время, нет нужды их обзванивать, ставить в известность. Лучший день для таких совещаний — среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу. В остальных случаях состав участников должен быть оповещен о предстоящем проведении делового совещания, его времени. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня наблюдаются два пика повышенной работоспособности: первый — с 11 до 12 ч, второй — между 16–18 ч. Поскольку любое совещание нарушает ритм трудовой деятельности, проводить его в первой половине рабочего дня нецелесообразно. Следовательно, для проведения совещаний лучше выбирать второй пик повышенной работоспособности, что будет стимулировать участников делового совещания работать быстро и продуктивно, чтобы не засиживаться после рабочего дня.

Последний этап подготовительной работы в организации деловых совещаний — *подготовка участников совещания*. Она сводится к заблаговре-

менному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый из участников заранее должен знать тематику и задачи совещания. Это будет способствовать эффективному проведению совещания, поскольку участники к его проведению будут надлежащим образом подготовлены.

9.1.2. Проведение совещания, оформление протокола

Оптимальная продолжительность совместной умственной работы большого числа участников совещания составляет 45–60 мин, после чего у них ослабляется внимание, возникают шум, лишние движения, переговоры и т. п. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у участников наступает утомление, резко снижается эффект обсуждения проблемы повестки дня. После 30-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается их нормальное рабочее состояние и обсуждение вопросов повестки дня совещания можно продолжить.

После 90 мин работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Данный этап совещания специалисты называют *периодом отрицательной активности*. В этот момент присутствующие на совещании становятся неуправляемыми, ко всему относятся нервозно и невосприимчиво. Решения, принимаемые в таком состоянии, как правило, поспешны и неэффективны. Они отличаются экстремизмом. Если совещание продолжается без перерыва 2 ч, то более 90 % его участников согласны на любые решения, лишь бы оно поскорее закончилось. Если обстоятельства дела требуют продолжительного времени для обсуждения повестки дня, нужно через 40–50 мин делать 10–15-минутный перерыв.

Перед началом совещания присутствующим объявляют повестку дня, а также выступающего с основным докладом, утверждают председателя и секретаря делового совещания. Открытым голосованием принимается регламент делового совещания. Определяют время выступления докладчика, содокладчиков и выступающих в ходе обсуждения. Если до начала совещания регламент не утвержден, то при проведении его может теряться время на разговоры не по существу. Особая роль при этом принадлежит председателю совещания, который следит за соблюдением выступающими утвержденного регламента.

В процессе проведения делового совещания его секретарь ведет протокол, в котором фиксируются все выступления, особое внимание обращается на конкретные предложения выступающих по внесению изменений в рекомендации основного докладчика, в предложенный участникам проект решения совещания.

Протокол совещания – это первичный официальный документ, на основании которого руководство организации вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий.

Схема оформления протокола может быть представлена в следующем виде (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Схема оформления протокола делового совещания

Тема (повестка совещания)	Дата проведения
Присутствовали	Перечисляются Ф. И. О. или число участников
Отсутствовали	Перечисляются Ф. И. О. или число участников
Повестка дня:	1. ... 2. ... 3. ...
Выступили в обсуждении: обсудили (решили)	Внесли предложения (отмечается, что именно)
Выполнение решения возложено: 1. ... 2. ... 3. ...	Перечисляются Ф. И. О. исполнителей, сроки исполнения

9.1.3. Принятие решения совещания.

Организация контроля за его исполнением

Завершающий этап организации проведения деловых совещаний – *принятие решений и проведение их в жизнь*. Решения на совещании принимаются всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику делового совещания удалось включить свои идеи и соображения в протокол, общее решение совещания, зависит эффективность и результативность реализации последнего. По сути, на данном этапе речь идет о том, чтобы пояснить, кем и в какие сроки, какие мероприятия и в каком объеме будут выполнены. Определяется, в какой форме будут подведены итоги делового совещания (рассылка протокола или его постановляющей части (выписка из протокола)), принимается решение о широте информирования (всех сотрудников или их части). Решения могут вырабатываться двумя путями:

- специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается или раздается присутствующим перед началом делового совещания для ознакомления. При подведении

итогах, принятии окончательного решения участники в предложенный проект вносят свои коррективы, поправки и принимают его по большинству результатов голосования;

- председатель совещания подводит итоги обсуждения и формулирует решение, которое принимается по результатам голосования. После принятия решения секретарь организации включает утвержденный план мероприятий в перечень вопросов, которые ставятся на контроль по установленным срокам и исполнителям.

9.2. Деловые переговоры

Переговоры — это средство, взаимосвязь между людьми, хозяйствующими субъектами. Они предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы в совместной деятельности. Переговоры — это всегда торг. Если вы идете на встречу пожеланиям другой стороны, вы должны добиться и встречного движения, т. е. нужно быть готовым к компромиссам. Этот принцип — основа ведения успешных переговоров. Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры — это менеджмент в действии. Они состоят из монологов и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом, вообще не прийти к соглашению. Поэтому для каждого переговоров нужно разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения [16].

9.2.1. Подготовка к переговорам, определение целей и задач

Успех переговоров зависит от того, насколько хорошо вы к ним готовились. Подготовка к переговорам предполагает не только усвоение их сути, но и достаточное изучение проблемы, связанной с предметом будущего контакта.

В решении принципиальных вопросов и согласовании условий контракта личные встречи играют исключительно важную роль. Переговоры с представителями фирм можно условно подразделить на две группы:

- получение информации по предложению или запросу без подписания контракта;

- согласование и подписание контракта.

В обоих случаях к переговорам необходимо тщательно готовиться, имея в виду выяснение отдельных проблем, возможные вопросы и ответы контрагента. В зависимости от вопросов, а также с учетом положения прибывающих на переговоры представителей фирм проведение переговоров может быть поручено наиболее компетентному оперативному сотруднику либо руководителю организации.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, их компетентность являются решающим фактором при обсуждении принципиальных вопросов. Поэтому до начала переговоров полезно выяснить структуру фирмы, положение и компетентность представителей, прибывающих на переговоры. Иными словами, нужно иметь ясную модель механизма переговоров:

- четко представлять предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;

- обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности ведения переговоров возможно несколько вариантов;

- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно сделать уступку контрагенту, если неожиданно возникнет тупик в переговорах;

- определить для себя верхний и нижний уровень компромиссов, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация такой модели возможна в том случае, когда в процессе подготовки к переговорам будут изучены следующие вопросы: цель переговоров, партнер, предмет, ситуация и условия переговоров, кто на них присутствует, кто организует переговоры.

9.2.2. Проведение переговоров

В практике менеджмента используются следующие методы деловых переговоров:

- вариационный;
- метод интеграции;
- метод уравнивания;
- компромиссный.

Вариационный метод. Используется в ситуациях прогнозирования негативной реакции по обсуждаемым на переговорах вопросам со стороны контрагента. В таких случаях необходимо выяснить ряд вопросов [6]:

1. В чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

2. От каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

3. В чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

4. Какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т. п.)?

5. Какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?

6. Какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Метод интеграции. Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Пытаясь убедить партнера в необходимости интеграции, не следует использовать нравоучительных призывов, оторванных от его интересов, т. е. необходимо принимать во внимание и законные интересы контрагента. Несмотря на несовпадение ваших ведомственных взглядов, интересов с партнером, особенно отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой проблемы на переговорах. Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите это до сознания всех участников переговоров. При этом не предавайтесь иллюзиям, что можно прийти к согласованию по каждому пункту переговоров, в большинстве случаев это невозможно.

Метод уравнивания. Данный метод предполагает при ведении переговоров учитывать следующие рекомендации:

1. Какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т. п.) целесообразно использовать, чтобы убедить партнера принять ваше предложение?

2. На некоторое время вы должны мысленно встать на место партнера, т. е. посмотреть на вещи его глазами.

3. Рассмотреть комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера «за» и довести до сознания собеседника связанные с этим преимущества.

4. Продумать возможные контраргументы партнера, соответственно, «настроиться» на них и в дальнейшем использовать в процессе аргументации.

5. Не пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т. д.

6. Прежде чем перейти к аргументам партнера, необходимо выяснить, что послужило причиной его негативного поведения (не совсем правильное понимание ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т. д.).

Компромиссный метод. При использовании данного метода партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые требования). Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки. Трудно быстро прийти к соглашению путем уступок, приемлемых для обеих сторон (например, в отличие от полного отказа одного из партнеров от своих требований или «гнилого» компромисса); партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь нужны терпение, соответствующая мотивация и умение «поколебать» партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Приведенные методы переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих, конкретизирующих их применение.

9.2.3. Типы поведения партнеров при переговорах

Для участников переговоров главное — не иметь набор готовых рецептов, а понимать, для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают. В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам.

Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Их девиз «кто кого» или «перетягивание каната». Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного.

Второй подход является противоположностью первого. Стороны занимают дружественные позиции. Более слабая сторона ведет себя заискивающе, ожидая от партнера «дружеского» к себе отношения.

Третий подход — партнерский. Основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники таких пе-

переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход наиболее продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. В серьезных переговорах следует ориентироваться на дружеский подход.

Существует несколько способов ведения деловых переговоров: путем почтовой переписки, с помощью телетайпа, телекса, телефона и личные. Решение о способе их ведения зависит от многих факторов, и в частности от времени, которым располагают стороны переговоров.

Высшей формой ведения деловых переговоров являются личные переговоры, которые должны быть хорошо подготовлены. Необходимо следовать твердому правилу — ведет беседу, переговоры один человек (главный в группе). Участники могут включаться в беседу только с разрешения ведущего или по его просьбе, указанию. Речь идет о переговорах с крупными компаниями. Договоры по экспортным и импортным операциям государственных предприятий заключаются с использованием метода прямых деловых переговоров. Переговоры — это начало деловых отношений сторон.

Переговоры по экспорту товара. В целях продажи товара необходимо исполнять желания, а иногда и капризы покупателя. В любом случае товар должен обладать потребительскими свойствами, т. е. быть полезным для личного или общественного потребления и быть конкурентоспособным. Конкурентоспособность определяется по техническим показателям (по качеству) и по коммерческим условиям (уровню цены, срокам поставки, условиям платежа, уровню таможенных пошлин и т. п.).

Покупатель стремится приобрести такой товар, который предполагает для него как можно меньше затрат при его использовании. Конкурентоспособность товара не остается постоянной величиной. При общении с покупателями необходимо поддерживать повышенное доверие своих клиентов к себе, к товару, к персоналу. Никогда не обещайте того, что не сможете выполнить. Будьте готовы к тому, что ваш товар на рынке не ждут, готовьтесь доказать его преимущества по сравнению с товаром конкурентов. При этом конкурентов не следует ругать, преимущество вашего товара должно быть продемонстрировано его качествами и другими цифровыми материалами. При этом выгодной рекламой для вашего товара может быть его использование в солидной нейтральной компании за рубежом. Нет оснований проявлять нервозность, если у покупателя есть возражения по предложенным условиям сделки, значит, он заинтересован в сделке и старается отстоять свои интересы. Найти убедительные доводы совершения такой сделки — ваша задача. В переговорах нужно проявлять терпение, выдержку. При этом следует учитывать объективные и

субъективные возражения клиента, иметь в виду, что преодолеть первые значительно труднее.

Одним из главных пунктов переговоров по экспорту продукции, безусловно, является отстаивание цены своего товара, на что надо обратить особое внимание (и при подготовке к переговорам). В качестве материала для обоснования предлагаемой цены целесообразно использовать цены своих сделок на других рынках, цены предложений конкурентов, сообщения и тенденции повышения цен в перспективе и т. п. При этом не ссылайтесь на документы, которых у вас нет, тем более если они не известны покупателю. Помните, что сделка должна быть взаимовыгодной, а главным законодателем на рынке товаров является покупатель. Сделка с односторонней выгодой, как правило, бывает единожды.

Переговоры по импорту товара. Такие переговоры проводятся после сбора ценовых предложений, условий поставок необходимых товаров от поставщиков. Предварительно проводится анализ предложений, выбор наиболее выгодных из них для проведения переговоров по закупкам. Главной задачей закупок товаров по импорту является умелое обострение конкуренции между продавцами. Здесь важный момент — не лишить конкурентов надежды заключить с вами договор и поставить нужный товар. Основное внимание надо обратить на качество закупаемого товара, особенно лекарственных средств, машин и оборудования, их новизну на рынке, экологическую чистоту. Другим важнейшим пунктом в переговорах является достижение договоренности по цене, которая должна быть конкурентоспособной на рынке. Первое, чего необходимо добиваться в переговорном процессе, — скидки с цены предложения, отсрочки платежа, товарной скидки. Строя свою политику отношений с партнером по закупке, следует иметь в виду, что для своего постоянного покупателя ваш партнер будет стараться предоставить лучшие коммерческие условия по сравнению с разовым клиентом. С постоянным покупателем всегда легче вести переговоры, так как многие условия будущего контракта уже согласованы или торговля ведется на базе соглашения об общих условиях поставки, на базе стандартного контракта.

9.2.4. Деловой протокол переговоров

Деловой протокол охватывает широкое поле деятельности в переговорном процессе. Это, в частности, организация встреч и переговоров с партнерами из-за рубежа, обслуживание переговоров, организация протокольных мероприятий, осуществление контроля за ведением записи бесед, подготовка поздравлений партнеров, обеспечение сувенирами для вручения партнерам по переговорам и т. п.

Поэтому целесообразно в организации в подразделении внешнеэкономической деятельности создать протокольную группу для этих целей. При этом должны соблюдаться правила протокола и этикета на переговорах с зарубежными партнерами. Приемы могут быть дневные и вечерние, официальные и неофициальные, аляфуршет или за столом с так называемой посадкой или без нее.

Решая вопрос приема партнеров, необходимо: выбрать вид приема, составить список приглашенных, определить способ рассылки приглашений, определить меню с учетом национальных особенностей приглашенных.

На прием нужно приходить строго к назначенному времени. Для любого приема обязательны: однотонный костюм, однотонная рубашка, темные закрытые туфли и галстук.

Направляясь на прием, проверьте, не забыли ли вы свои визитные карточки. Обязательное непреложное правило: запомните имя организатора приема, нетактично покидать прием раньше, чем его покинет глава вашей делегации. Не рекомендуется задерживаться на приеме дольше того времени, которое указано в приглашении.

При определении даты приема нужно исходить из того, что приемы не проводятся в праздничные и нерабочие дни, а в мусульманских странах — в религиозный праздник Рамадан. Не проводятся приемы и в дни национального траура [17].

Прием является весьма ответственным мероприятием, продолжением переговоров и позволяет решать многие вопросы, поставленные ранее. Поэтому рекомендуется к нему готовиться заранее, продумать вопросы, которые следует обсудить, решить, какую информацию — коммерческую и личную — желательно получить. Протокольные решающие переговоры не следует вести в жестком тоне по ценам и условиям контракта, ранее не согласованным в ходе переговоров.

Несколько рекомендаций, связанных с протоколом переговоров:

- курение за столом — признак неуважения к хозяйке, устраивающей прием. Поэтому курить можно только с ее разрешения. Если на столах нет пепельницы — здесь не курят;

- внимательно ознакомьтесь с визиткой партнера;

- не пытайтесь преподнести иностранному партнеру (даже если это женщина) цветы, не зная «языка» цветов страны партнера. Например, пионы — знак дружбы, лилии — надежда и скромность, колокольчики — разлука, незабудки — память, астра — печаль, ирис — помогает завоевать симпатии;

- при прощании партнеры зачастую обмениваются подарками — это символ уважения, хорошая традиция. Не дарите дорогих подарков, получающий их может почувствовать себя должником, такой знак внимания может быть признан как взятка.

Хорошо организованная и четко работающая протокольная служба вносит существенный вклад в успешную коммерческую деятельность организации, она очень важное звено в деле создания и поддержания имиджа предприятия. Поэтому работники протокольной службы должны владеть хотя бы одним иностранным языком. Оптимальный вариант — наличие в протокольной службе сотрудника, владеющего двумя иностранными языками. Работник должен быть коммуникабельным, приветливым, тактичным, обязательным, честным, дисциплинированным, внимательным, предупредительным, вежливым.

Резюмируя раздел о деловом протоколе, необходимо подчеркнуть важность его соблюдения в коммерческой деятельности, а хорошо функционирующая протокольная служба придает всей работе предприятия с внешним миром организованный характер, поддерживает его высокий имидж.

9.2.5. Ключевые правила этикета переговоров

В повседневной практике ведения деловых переговоров ключевые правила этикета можно свести к следующим шести принципам:

- делать все вовремя;
- не отвлекаться в разговорах на второстепенные вопросы;
- быть любезным, доброжелательным и приветливым;
- одеваться в соответствии с правилами делового этикета;
- думать о других, а не только о себе;
- говорить и писать хорошим языком.

Эти важнейшие принципы делового этикета должны прочно войти в вашу повседневную жизнь, а не только на время деловых переговоров [17].

Знание делового протокола, этикета очень важно для любого делового человека, коммерсанта в деловом общении, для ведения дел на высоком профессиональном уровне. Партнер должен знать, как построить беседу, переговоры и добиться успеха, как вести себя на протокольных мероприятиях. Неуверенность, неловкость мешают деловым отношениям, портят общую атмосферу встречи. Важно понимать общие закономерности делового общения, что позволит анализировать складывающуюся ситуацию, найти решение проблем, учитывать интересы партнера, говорить с ним на общем языке.

10. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

10.1. Организация коммуникативного пространства

Проблема управления конфликтами перерастает в другую: как управлять коммуникациями, чтобы не возникало конфликтов с такими характеристиками, которые, по существу, делают их непреодолимыми?

Если компания хочет не просто выжить, но долго и успешно жить на рынке, то ее высшее руководство должно разработать систему организации коммуникативного пространства [10]. Осознание необходимости такой системы происходит по мере накопления управленческого опыта. Практика управления производственными предприятиями и организациями показывает, что по-настоящему руководитель начинает осознавать себя в качестве такового только тогда, когда оказывается на третьей ступеньке своей карьеры: мастер, старший мастер, заместитель начальника участка (цеха). На четвертой ступеньке, когда он становится начальником цеха, руководителем структурного подразделения, он уже в полной мере испытывает коммуникационное давление, потому что ему нужно управлять многими направлениями работ одновременно. Он чувствует, как плотно вошел в систему разнородных коммуникаций, в которых в любой момент может быть сбой.

В процессе совместной деятельности сотрудники любой организации вступают в отношения субординации и координации.

Отношения субординации — это служебное подчинение младшего по занимаемой должности старшему, исполнение служебной дисциплины.

В рамках этих отношений руководитель имеет право отдавать распоряжения, поручения в соответствии с должностными обязанностями подчиненного и требовать их выполнения. Руководители имеют право поощрять и наказывать, подчиненные критиковать и подавать жалобы в установленном порядке.

Отношения координации — это отношения между структурными подразделениями организации одного уровня или разных уровней управления, возникающие в процессе согласования их совместных действий. Характер и формы взаимоотношений в организациях определяет коммуникация — общение.

Коммуникация — это обмен информацией между двумя людьми, их группами. Информация служит средством (орудием) труда, а коммуникация связующим процессом управления (наряду с управленческими решениями), поскольку связывает функции планирования, организации,

мотивации и контроля. На основе коммуникации менеджер получает информацию, необходимую для принятия решения и доводит принятое решение до работников организации. Эффективность коммуникаций часто определяет качество решений.

Информация может быть классифицирована по аспектам управления: экономическая, организационная, социальная и техническая.

По характеру предоставления информацию можно подразделить на визуальную, аудио и аудиовизуальную.

Разнообразие форм отражения информации имеет большое значение в информационном обеспечении управления. По возможности продуктивного использования можно выделить информацию полезную, ложную и избыточную.

Внутри организации имеют место два вида коммуникаций:

- межуровневые (вертикальное перемещение информации вверх и вниз по уровню иерархии);
- горизонтальные (между подразделениями или сотрудниками одного уровня).

Как правило, эффективность горизонтальных потоков коммуникаций достигает 90 %, что объясняется хорошим взаимопониманием сотрудников организации, работающих на одном и том же уровне, знанием взаимных проблем. Это позволяет быстро адаптировать содержание информации к конкретным рабочим участкам.

Вертикальная коммуникация менее эффективна. Как показывает практика, только 20–25 % информации, исходящей от высшего уровня управления, доходит до конкретных исполнителей и правильно понимается ими.

Коммуникация, или обмен информацией, может проходить в вербальной (речевой) и невербальной форме. Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 90 % коммуникаций осуществляется с помощью невербальных средств выражения.

Межличностные коммуникации — это обмен информацией между сотрудниками организации. Управленческая коммуникация (или управленческое общение) — это процесс обмена информацией между руководителем и подчиненными, направленный на необходимые изменения в трудовой деятельности последних.

Отличие управленческих коммуникаций от тех, которые не относятся к производственной деятельности, заключается в том, что повседневные коммуникации происходят, как правило, случайно и заранее не планируются. Для управленческих коммуникаций характерны разнообразие обсуждаемых вопросов, охватывающих различные аспекты (личные, по-

литические, социально-бытовые и др.), частый переход от одной темы к другой, слабая взаимосвязь с принятием решений, носящих преимущественно информационный характер.

Коммуникации для женщин выполняют прежде всего эмоционально-разгрузочную функцию, тогда как для мужчин они имеют рационально-смысловую нагрузку.

В создании коммуникационного пространства важную роль играет качество организационной системы коммуникаций. Их первоосновой являются прежде всего технологические взаимосвязи, т. е. рабочие места в производственном процессе. Вторичным, надстроечным компонентом «оформления» коммуникаций является организационная структура управления предприятием, организацией. Спонтанно возникающие коммуникации в их технологической среде и организационной «упаковке» представляют главный объект координаций, согласований, «утрасок», «увязок» и соподчинений. В зарубежных и отечественных исследованиях можно считать достоверно доказанным, что именно социальная организация управления оказывается наиболее важной сферой деятельности руководителя. От 50 до 90 % рабочего времени затрачивает руководитель на организацию, реорганизацию и автономизацию коммуникаций, то централизуя их, то отпуская на волю. В опросах руководителей выясняется, что главным препятствием на пути достижения успеха являются именно коммуникации как «человеческие» компоненты организации. Эффективно работают те руководители, которые умеют организовать коммуникативное пространство в компании и в сфере ее влияния, потому что коммуникации — это то средство, с помощью которого достигается единство организации в достижении общей цели. Поэтому руководитель любого уровня управления должен брать на себя ответственность за организацию коммуникаций — главную сферу успешной деятельности возглавляемого им предприятия.

Надстроечный тип коммуникаций «упаковывается» в определенные организационные структуры управления, которые имеют множество разновидностей. Но в основном выделяют два типа организационных структур: «жесткие» и «мягкие», классификация организации управления коммуникационным пространством которых представлена в табл. 10.1. Их оптимальное сочетание может минимизировать сферу неуправляемости в компании (организации), но их неумелое совмещение приводит к конфликтным отношениям.

Проблема совмещения «жестких» и «мягких» структур управления компанией разрешается путем создания гибких структурных образований (комитеты, советы, целевые рабочие группы и т. п.).

**Классификация «жесткой» и «мягкой» организаций управления
коммуникационным пространством**

«Жесткая» организация коммуникаций	«Мягкая» организация коммуникаций
1. «Пирамидальная» структура управления	1. «Плоская» структура управления
2. У каждого строго определенный фронт работ	2. Каждый соотносит свою работу с фронтом общих работ
3. Точно описываются права, обязанности и ответственность для каждого служащего	3. Права, обязанности и ответственность модифицируются в зависимости от ситуаций
4. Внешняя координация поведения	4. Самокоординация поведения в соотнесенности с поведением других
5. Заданные способы поведения	5. Многовариантные способы поведения. «И так, и так. И так, и даже так»
6. Линейный характер мышления в качестве предпочтительного	6. Полимерный характер мышления как предпочтительный
7. Маневренная узость взаимодействия	7. Маневренная широта взаимодействия
8. Инновационная закрытость коммуникационных сетей	8. Инновационная открытость коммуникационных сетей
9. Строгая информационная адресность и определенные коммуникационные точки	9. Размытая информационная адресность, информацией пользуются все сотрудники
10. Ощущение разобщенности работников	10. Ощущение солидарного до необходимости «командного духа»
Философия организации «Человек для дела»	Философия организации «Дело для человека»

Рассмотрим такой пример. Предприятие должно было уложиться в сроки поставки продукции. Однако сроки срывались, что нельзя было допустить. Директор срочно созвал совещание с вопросом: как решить проблему? Руководители структурных подразделений и служб, боясь «разноса», что-то недоговаривали, и окончательного решения принято не было. Тогда директор закрыл совещание и попросил собравшихся явиться к нему в кабинет завтра в семь часов пятьдесят пять минут. На следующий день в кабинете директора был накрыт стол с чаем. В неофициальной обстановке сотрудники разговорились, и было принято оптимальное решение по поставке продукции предприятия в срок покупателю. Такая ситу-

ация не рассматривается ни в одной методике. Но творчески мыслящим руководителям, желающим преодолеть коммуникативные барьеры, необходимо иметь в виду, что практика управления как бы сама выбирает способ принятия решения.

А эти барьеры возникают в результате затруднения делового общения по четырем основным причинам.

- *Индивидуально-психологическое восприятие информации*, когда возникают затруднения в ее усвоении (информация перенасыщена, непонятна, противоречива, недостаточна, идет от неавторитетного источника, может привести к конфликту, нуждается в дополнительном согласовании, ущемляет личное достоинство, ведет к срыву уже достигнутых договоренностей, ставит в неловкое положение, вынуждает браться за побочную работу, убивает интерес к работе, доверие к руководителю и др.).

- *Социально-психологическая коррективка информации*, особенно в подразделениях и между ними, когда там складывается неблагоприятная для работы обстановка (задержка информации, ее умышленное искажение, игнорирование ее вообще из-за отстранения работников от руководителя и друг от друга, «запуск» нежелательной информации, раздувание мелких событий, фактов, циркуляции непроверенных слухов, опровержений, выяснение отношений вместо работы и др.).

- *Организационно-психологическое расстройство каналов передачи информации*, когда ее смысл расщепляется в зависимости от количества инстанций (эффект «испорченного телефона», где возникают недопонимание, наделение сообщений новым содержанием, перевернутость сообщений, сокращение объема информации, придание ему иносказательного смысла, когда в итоге работник, воспринимающий информацию, оценивает ее как «дурацкую», «идиотскую» и т. д.).

- *Вербально-психологическая форма обращения*, при которой сказанное либо блокирует понимание информации, либо провоцирует ее искажение, что особенно проявляется в устных высказываниях (предпочтение передавать сообщения непосредственно без печатного текста, упрощение процедур ответственности за принятую информацию, недооценка потерь информации в сообщениях, переданных наскоро, раздражение по поводу уточнений ранее полученной информации, сокрытие ошибок или оправдания в результате неверно понятого и выполненного задания и др.).

Все эти барьеры и образуют зону неуправляемости в *коммуникационном пространстве* организации, компании, предприятия. Минимизация ее возможна только при обучении руководителей на анализе собственных ошибок, а также при обработке информационных каналов передачи информации, ее сбора и оценки. Это достигается организацией рефлексивного обучения в организации (тренинги, ролевые и деловые игры, «мозговой штурм» и т. п.). Такой подход помогает выяснить, где больше всего

происходит сбоя в информационных процессах, как это отражается на коммуникациях, какие коммуникации преобладают, кто из руководителей лучше других умеет управлять коммуникационным пространством. Очевидно, это тот, кто умеет задавать вопросы работникам в поисках обратной связи, организуя восходящие коммуникации так, чтобы они работали на успешное выполнение заданий.

Руководители, не умеющие задавать вопросы, не могут получить и адекватной обратной связи. Объяснив задачу, мы часто задаем вопрос аудитории: «Все понятно? Да?» — или: «Ну разве непонятно? По-моему, я вам все ясно изложил. Идите и работайте!». Такое общение содержит серьезную ошибку. Не лучше ли сказать: «Все ли я Вам объяснил?». И помнить при этом мудрую восточную поговорку: «Истина лежит не в устах говорящего, а в ушах его слушающего».

10.2. Инновационные управленческие коммуникации в организации

Неуправляемую сферу *коммуникационного пространства* можно постепенно трансформировать в управляемую, если разбудить интерес работников к делу, создав самонастраивающуюся систему управления по отклонениям. Самонастройка такой системы социальной организации возможна в компании тогда, когда «снизу» по каналам «горячей связи» поступает информация, свидетельствующая, с одной стороны, о неблагоприятном положении дел в коммуникационном пространстве подразделений, а с другой — подсказывающая, как это положение дел можно преодолеть [10].

В отечественной практике прошлых лет это был «телефон доверия», который функционировал на предприятиях, принявших концепцию управления по отклонениям. Специально созданный рабочий орган ежедневно фиксировал, поступающие «снизу» сигналы об отклонениях, которые обобщались в течение двух недель. Потом их рассматривали на заседаниях комиссии и принимали решения по исправлению. Аналогичный опыт использовали и зарубежные компании.

Формирование коммуникаций через стимуляцию обратных связей в конечном счете дает большой инновационный эффект, если устранить те организационные преграды, которые мешают работникам свободно общаться между собой.

В дальнейшем возникла идея разработать на предприятии такую инновационную программу, которая помогала бы накапливать банк инновационных предложений с опережением рыночных потребностей, для того чтобы необходимые инициативы всегда были в запасе. Это работало на ту ресурсную концепцию управления, которая теперь могла бы целостно воплотиться в жизнь предприятия. Но здесь нужно было преодолеть многие

психологические барьеры. Любая инновационная программа реализуется противоречиво, так как осуществляется разными работниками, с различным уровнем подготовки к нововведениям и разнообразной реакцией на реорганизацию: от инициаторов до консерваторов. В инновационной теории выделяют обычно шесть типов таких работников: инициаторы; сторонники инноваций; колеблющиеся по отношению к нововведениям; «нейтралисты», скептически настроенные, и работники, консервативно относящиеся к нововведениям.

В зависимости от разнообразия позиций работников по отношению к нововведениям руководитель и вырабатывает для себя определенную тактику делового поведения на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы. Кроме того, перед ним стоит проблема открытости и закрытости инновационных коммуникаций из-за опасности разглашения информации, представляющей коммерческую тайну. Поэтому внедрение такой программы требует принятия вместе со службой безопасности определенных норм поведения работников. Это предполагает ужесточение пропускного режима, соблюдение определенных регламентаций в работе с оргтехникой и компьютерами, соблюдение конфиденциальности при контакте с клиентами, строгий контроль важных документов, регулярное посещение инструктажей по сохранению коммерческой тайны.

В формировании системы инновационных управленческих коммуникаций должны быть продуманы организационно-поощрительные формы и методы стимулирования инициативно-делового поведения. Инициатива подается снизу вверх по иерархии уровней управления в организации, на предприятии. Предложения, не реализуемые на нижнем уровне управления, передаются дальше вверх. В итоге на всех уровнях управления коммуникационного пространства накапливается банк инициатив работников, в котором можно соотносить их в различных сочетаниях, комбинируя те или иные оптимальные варианты в зависимости от решаемых организационных, производственных и сбытовых задач. На такой основе в организации, на предприятии начинает создаваться инновационная стратегия управления. В качестве основы мотивации подачи инициатив в системе рекомендовано использовать четыре коэффициента поощрения:

- коэффициент участия в подаче предложения (нарастающим итогом с начала календарного года);
- коэффициент полезности предложений;
- коэффициент оперативности внедрения принятых предложений;
- коэффициент экономической эффективности предложений на одного работника.

Все коэффициенты могут принимать значения от нуля до единицы. Таким образом, труд управленческого персонала оценивается не только по производственным показателям, но и по умению формировать инно-

вационные коммуникации с различными эффектами по времени — ежемесячными, квартальными, годовыми. Не все руководители выдерживают давление таких коэффициентов. Кто-то вынужден уволиться. Зато оставшиеся верны данной системе и успешно участвуют в формировании инновационных коммуникаций.

Ценность создания инновационной стратегии управления в организации, на предприятии проявляется в следующем: более четко формируются права и обязанности работающих перед предприятием, коллективом, каждым сотрудником; создаются условия, исключающие любые проявления бюрократизма; четче соблюдается регламент выполнения отдельных мероприятий и работ, особенно связанных со взаимоотношениями в коллективе; ведется эффективная борьба с попытками переложить ответственность в принятии решений на других; вырабатывается чувство, что руководитель призван постоянно помогать тем, кто занят непосредственно на производстве; критика воспринимается как помощь в работе; налаживается непрерывный обмен информацией; принимаются более продуманные управленческие решения, которые обеспечиваются надежностью потоков информации; организуются творческие дни, в которые руководители получают специально подобранную для них литературу для самообразования и т. п.

Разработка стратегии инновационного пространства в организации, на предприятии предполагает создание оптимальной основы коллективного творчества, использование коллегиальности в выработке и успешной реализации управленческих решений. Здесь проявляются следующие элементы коллективного творчества:

- от одиночных инициатив к массовому творческому поиску;
- от частного решения проблем к их комплексному решению;
- от эпизодических поисков проблем к универсальности их поиска;
- от разрозненных усилий к их сопряженности в оценке и использованию инициатив;
- от некачественной и размытой информации к целенаправленному обмену достоверной адресной информацией;
- от «зависания» инициатив к взаимовыгодному обмену ими с деловыми партнерами;
- от узости видения проблем к масштабности их охвата;
- от спонтанных проявлений инициатив к непрерывному упорядоченному их стимулированию;
- от формального участия работников в управлении к их реальному участию в инновационных управленческих коммуникациях;
- от единичных несистематизированных случаев обучения к постоянному обучению на решении конкретных проблем и т. п.

10.3. Организационные эффекты управления

Формирование организационной культуры управления персоналом становится реальностью только тогда, когда ее руководство начинает применять методику, дающую возможность оценить эффективность работы каждого подразделения в совместном преодолении назревших «стыковых» проблем. Такая методика отрабатывается с использованием принципа деловых игр. Она позволяет высшему руководству организации за короткий срок подготовить команды единомышленников, которые могли бы системно осмысливать ситуации и использовать их в соответствии с конъюнктурными и стратегическими задачами управления.

Основным подразделением организации является служба маркетинга, которая включает в себя различные отделы, занимающиеся решением конкретных задач. В зависимости от того, насколько успешно они решаются в каждом структурном подразделении, оценивается эффективность работы всей службы в целом [10].

Маркетинговая служба часто оказывается в самом невыгодном положении, особенно тогда, когда только создается или создана недавно. Именно к ее руководителям и специалистам предъявляются обоснованные, необоснованные и полуобоснованные претензии, которые усиливаются, если дела организации становятся хуже. Для того чтобы сгладить те зоны напряженности в организационных коммуникациях, которые возникают у службы маркетинга на «стыках» с производственными и финансовыми подразделениями, необходимо иметь четкие критерии оценки ее отделов. Руководитель организации должен знать, насколько эффективно работает каждый отдел, и на этой основе корректировать факторы, которые стимулируют их работу. Ему необходимо «развернуть» службу маркетинга на решение стратегических и конъюнктурных задач так, чтобы они оптимально сочетались на каждой временной стадии объема производства и продаж выпускаемой продукции.

Перед руководителем организации встают вопросы: кто из работающих в этой службе соответствует занимаемой должности; что следует изменить, чтобы служба маркетинга работала более эффективно; какая доля от полученной организацией прибыли приходится на эту службу; кто и в какой степени несет ответственность за локальные и глобальные неудачи; каковы риски от нерешаемых проблем; как они преодолеваются и насколько успешно? Ответ на эти вопросы можно получить, используя методику изучения организационных эффектов управления. Подобная методика в практике коммуникационного пространства разработана и пользуется успехом в решении управленческих проблем. Ее суть заключается в отслеживании решения назревших проблем каждым отделом службы маркетинга. Оценка решаемости этих проблем фиксируется с точки зрения снижения рисков. Эту процедуру проводят сами руководители

структурных подразделений организации, которые оценивают друг друга, а также оценку осуществляют руководитель организации и его управленческая команда. По результатам совокупных оценок, которые определяются регулярно, начисляется и определенный процент премий. Это соответствует общей гипотезе, которая гласит: чем меньше величина допустимых экономических рисков, с которыми сталкивается организация, тем успешнее может быть ее деятельность. Изменение величины рисков служит критерием оценки эффективности работы всей организации в целом и ее отделов в частности.

Важнейшая задача, которая встает перед разработчиками методики успешного изучения организационных эффектов управления была такова: сформулировать возможный перечень проблем таким образом, чтобы они служили вербальными выразителями рисков, но описать их так, чтобы они фиксировали напряженность противоречия, из которого и вырастала проблема. С использованием приема «мозгового штурма» подобная задача была решена. В итоге многочасовых дискуссий команды экспертов для разработки методики изучения организационных эффектов управления были отобраны 10 управленческих проблем, ранжированных с помощью коэффициентов величины рисков (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Ранжированные управленческие проблемы

№ п\п	Проблемы, требующие решения	Величина рисков
1	Недостаточный объем рынка потенциальных потребителей	9,0
2	Неправильно построенная политика продвижения и рекламы продукции	7,0
3	Невыполнение обязательств со стороны компании-поставщика	9,3
4	Недобросовестность региональных дилеров и оптовых покупателей	7,1
5	Большой временной цикл с момента вложения денег до момента получения прибыли	8,3
6	Изменение налоговой и таможенной политики	8,3
7	Неожиданное появление на рынке аналогичной продукции с лучшими потребительскими качествами	7,0
8	Неверный выбор сбытовой политики	6,7
9	Неправильный выбор товарно-ассортиментной политики	8,7
10	Невозможность собственными силами качественно и в полном объеме осуществить заказы покупателей	7,0

Эффективность работы отделов службы маркетинга предлагается оценивать на основе их активности в решении указанных проблем. Насколько решалась проблема, настолько и снижался риск. Оценка ведется по пятибалльной шкале. Руководители отделов выставляют оценки по всем отделам организации, по каждой анализируемой проблеме. В итоге каждый отдел набирает суммарную балльную оценку, которая переводится в весовой коэффициент, определяющий размер выплаты суммы премий по утвержденной методике.

Методика оценки эффективности работы отделов постоянно должна совершенствоваться и корректироваться. Снижение эффективности не всегда связано с ухудшением работы отдела, это должна учитывать методика. Особенно гибким должно быть перераспределение ответственности между подразделениями, в которое включается руководство организации и руководство маркетинга, если есть большая взаимозависимость и взаимозаменяемость подразделений.

Если же ответственность распределяется не по решению взаимных проблем, а по функциям — направлениям деятельности подразделений, то ее величина изменяется реже. Эффективность работы подразделений можно оценивать по-разному. Некоторые подразделения «выползают» из текучки и создают заделы на будущее. Их работа имеет отсроченные эффекты. Но эти эффекты могут быть эпизодические, а не постоянные. Бывают такие ситуации, когда малоэффективная работа одного подразделения создает проблемы другим подразделениям. Очевидно, что в оценку эффективности важно включать и показатель ответственности за нерешенные взаимосвязанные проблемы, так как сопричастные подразделения могут оказаться в ситуации «без вины виноватые». Руководство компании должно чувствовать возникновение таких ситуаций и предупреждать их заранее адресным распределением ответственности в передаче заданий и в делегировании полномочий руководителям подразделений.

Таким образом, формирование коммуникационного пространства является главным продуктом организационной деятельности руководителя, которому важно постоянно совершенствовать систему обратных связей с работниками. Коммуникационное пространство руководителя включает в себя технологические «состыковки» рабочих мест, организационную структуру функционального управления и межличностное взаимодействие работников внутри подразделений и между ними.

Эффективность управления технологическими коммуникациями определяется тем, в какой мере они могут быть проконтролированы, а это зависит от их различий в конфигурациях.

Эффективность управления коммуникациями организационной структуры управления зависит от того, насколько сочетается «мягкий» и

«жесткий» контроль взаимосвязанных подразделений в решении «стыковых» проблем.

Управление межличностным взаимодействием сотрудников становится возможным только тогда, когда оно трансформируется в самоуправляемые целевые зоны, в которых работники находят себя в реализации инновационных программ. Это предполагает определенную расстановку сил в коммуникационном пространстве руководителя, в котором появляются и сторонники нововведений, и колеблющиеся, и нейтраллисты, и скептики, и консерваторы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Гореньков С. В., Гореньков В. Ф. Практическое руководство для начинающих фармацевтический бизнес. Минск, 2003.
2. О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования: Декрет Президента Респ. Беларусь, 16 янв. 2009 г., № 1 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2009. № 17, 1/10418.
3. Брасс А. А. Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие. Минск, 2006.
4. Глушаков В. Е. Общий менеджмент. Минск, 2006.
5. Деревяго И. П. Менеджмент. Ответы на экзаменационные вопросы. Минск, 2008.
6. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие. М., 2004.
7. Гореньков В. Ф. Экономика фармацевтического предприятия. Минск, 2012.
8. Современный менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. М., 2012.
9. Управление и экономика фармации : учебник / под ред. В. Л. Багировой. М., 2004.
10. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме : практ. пособие. М., 1997.
11. Уткин Э. А. Управление компанией. М., 1997.
12. Шейнов В. П. Искусство управлять людьми. Минск, 2006.
13. Семь НОТ менеджмента / В. Краснова [и др.]. М., 1997.
14. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений : учеб. пособие для вузов / В. М. Попов [и др.]. М., 2001.
15. Глушаков В. Е. Искусство обольщения в бизнесе. Минск, 2007.
16. Левченко Е. А. Как проводить переговоры. М., 1995.
17. Грачев Ю. Н. Ведение переговоров с инофирмами. М., 1997.

РАЗДЕЛ ВТОРОЙ

СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Занятие 1

Современный менеджмент

Контрольные вопросы

1. Какова сущность понятия «менеджмент»?
2. В чем состоит японская модель менеджмента?
3. Каковы особенности отечественного менеджмента?
4. Назовите функции менеджмента.
5. Перечислите основные принципы управления по Ф. Тейлору.
6. В чем состоит специфика ситуационного менеджмента?
7. Перечислите принципы целеполагания.
8. Дайте характеристику функций регулирования, мотивации, анализа и контроля. В чем их сущность?
9. Перечислите принципы отечественного менеджмента.
10. Перечислите виды контроля за работой коллектива предприятия.

Тесты

1. Дайте характеристику понятия «менеджер».
2. Охарактеризуйте американскую модель менеджмента.
3. Перечислите принципы менеджмента.
4. Перечислите источники менеджерской информации.
5. В чем состоит сущность «хоторнских экспериментов»?
6. Какие принципы современного менеджмента предложены А. Файолем?
7. В чем заключаются функции целеполагания, планирования и организации в системе менеджмента?
8. Что включает в себя понятие «миссия предприятия»?
9. Что собой представляют открытые системы?
10. Охарактеризуйте этапы процесса управленческой деятельности.

Занятие 2

Управление персоналом

Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику управленческих аспектов менеджмента фармацевтической компании.
2. Расскажите об организации деятельности кадровых служб.
3. Назовите группы факторов в системе управления персоналом.
4. Как осуществлять отбор персонала?
5. Расскажите о кадровой политике фармацевтической компании.
6. Какая информация должна содержаться в объявлении о приеме на работу в фармацевтическую компанию?
7. Какие дополнительные источники информации о претендентах на отбор вы знаете?
8. Назовите рынки труда.
9. Опишите критерии оценки сотрудников.
10. Какие существуют преимущества и недостатки при приеме на работу кандидатов внутри предприятия или из-за его пределов.
11. Оценка сотрудников и прием на работу.
12. Основные цели оценки работника.
13. Экспертная оценка персонала (управленческие работники).

Тесты

1. Охарактеризуйте роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента.
2. Что собой представляет команда управленческого персонала на предприятии?
3. Перечислите стадии создания коллектива предприятия, дайте их характеристику.
4. Опишите процесс отбора персонала для предприятия.
5. В чем сущность понятия «планирование персонала предприятия»?
6. Что включает понятие «планирование затрат на подбор и обучение кадров»?
7. Дайте характеристику содержания информации о свободных рабочих местах в объявлении о приеме на работу.
8. Какие основные критерии оценки претендентов учитываются при приеме на работу?
9. Перечислите преимущества при приеме на работу сотрудников из своего предприятия.
10. Какие недостатки сдерживают прием на работу претендентов из других источников трудовых ресурсов?

Занятие 3

Управление конфликтами и стрессами

Контрольные вопросы

1. Какова природа конфликта?
2. Что такое конфликтная ситуация?
3. Охарактеризуйте типы конфликтов.
4. Назовите источники возникновения конфликтов.
5. Какие вы знаете функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов?
6. Расскажите о методах разрешения конфликтов.
7. Какие существуют точки зрения на причины конфликтов в коллективе?
8. Назовите типичные симптомы стресса, а также расскажите, вследствие чего он возникает.
9. Каковы действия руководителя при возникновении стрессовых ситуаций в коллективе?

Тесты

1. Опишите модель конфликта.
2. Дайте характеристику этапов анализа конфликта.
3. Как классифицируются конфликты по степени их проявления в коллективе?
4. Перечислите основные причины возникновения конфликтов.
5. Что такое интриги в коллективе?
6. Опишите действия руководителя при разрешении конфликтов.
7. Перечислите возможные стили поведения при разрешении межличностных конфликтов.
8. Опишите модель стрессовой реакции.
9. Перечислите организационные факторы, вызывающие стресс.
10. Перечислите личностные факторы, вызывающие стресс.

Занятие 4

Разработка и принятие управленческих решений

Контрольные вопросы

1. Расскажите о содержании и видах управленческих решений.
2. Назовите этапы выработки и принятия управленческих решений.
3. Дайте характеристику методов принятия управленческих решений.
4. В чем сущность использования метода «мозгового штурма» при выработке и принятии управленческих решений?
5. Дайте характеристику метода Дельфи.

6. В чем сущность японской кольцевой системы в принятии управленческого решения?

7. Дайте характеристику индивидуальных стилей принятия управленческих решений.

8. Назовите критерии, учитываемые при определении эффективности принятия управленческих решений.

9. Перечислите факторы, влияющие на эффективность принимаемых управленческих решений.

10. Перечислите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.

11. Что нужно знать об организации и контроле за выполнением управленческих решений?

Тесты

1. Дайте характеристику сущности понятия «управленческое решение».

2. Перечислите стадии выработки и принятия управленческого решения.

3. Какие управленческие функции выполняют менеджеры предприятия?

4. Какие виды управленческих решений вам известны?

5. Перечислите совокупность свойств, определяющих качество управленческих решений.

6. Перечислите составные элементы принятия управленческих решений.

7. В чем сущность принципа Парето?

8. Перечислите требования к управленческим решениям.

9. Охарактеризуйте важнейшие функции контроля за выполнением принятых управленческих решений.

10. Какова сущность видов контроля по реализации управленческих решений?

Занятие 5

Организация деловых переговоров и проведение совещаний

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность понятия «деловые переговоры»?

2. Классификация деловых совещаний.

3. Как организовать проведение делового совещания?

4. Как оформить протокол делового совещания?

5. Опишите порядок принятия решения по деловому совещанию.

6. Что нужно знать для проведения деловых переговоров?

7. Опишите порядок проведения переговоров.

8. Охарактеризуйте поведение партнеров при проведении деловых переговоров.

9. Опишите переговоры по экспорту товара.
10. Расскажите о деловом протоколе переговоров, его оформлении.

Тесты

1. Перечислите стадии процесса управления подготовкой и проведением деловых переговоров.
2. По каким признакам классифицируются деловые совещания?
3. Перечислите состав элементов подготовки делового совещания.
4. Что необходимо определить при подготовке повестки дня делового совещания?
5. Опишите порядок проведения делового совещания.
6. Каков порядок принятия решения по итогам проведения делового совещания?
7. Опишите модель механизма проведения деловых переговоров.
8. Перечислите методы проведения деловых переговоров.
9. Охарактеризуйте типы поведения партнеров при проведении деловых переговоров.
10. Перечислите основные правила этикета при ведении деловых переговоров.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Охарактеризуйте понятие «предприятие».
2. В чем состоит главная задача предприятия?
3. Перечислите виды хозяйственной деятельности предприятия.
4. Перечислите виды предприятий.
5. Дайте характеристику государственного предприятия.
6. Укажите особенности коммунального предприятия.
7. Что такое объединение предприятий, приведите пример по химической отрасли?
8. Что такое устав предприятия, его основные положения?
9. Какие документы необходимы для регистрации предприятия?
10. Источники формирования имущества предприятия.
11. Укажите права предприятия на распоряжение принадлежащим ему имуществом.
12. Какова обязанность предприятия по осуществлению природоохранных мероприятий, его ответственность за нерациональное использование природных ресурсов?
13. Охарактеризуйте порядок управления предприятием.
14. Что такое коллектив предприятия, его полномочия?
15. Перечислите полномочия совета предприятия.

16. Как оформить контракт с руководителем, его полномочия?
17. Что собой представляет прибыль предприятия, направления по ее использованию?
18. Трудовые доходы работников, формы и системы оплаты труда на предприятиях.
19. Основные принципы планирования деятельности предприятия.
20. Принципы строения взаимоотношений предприятия с другими хозяйственными организациями, предприятиями и гражданами.
21. Порядок установления цен на предприятии за товары и услуги, оказываемые потребителям.
22. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
23. Порядок расчетов предприятия с поставщиками и покупателями, рабочими и служащими.
24. Виды материального поощрения работников предприятия.
25. Организация учета и отчетности на предприятии.
26. Коммерческая тайна предприятия.
27. Ответственность предприятия.
28. Контроль за деятельностью предприятия.
29. Ликвидация и реорганизация предприятия.
30. Порядок удовлетворения претензий кредиторов при ликвидации предприятия.
31. Использование имущества после удовлетворения претензий кредиторов.
32. Общие условия создания предприятия.
33. Кто является учредителем предприятия?
34. Порядок перерегистрации предприятия, изменений, вносимых в устав предприятия.
35. Приведите отличия понятий «менеджмент», «менеджер» и «предприниматель».
36. Сущность японской школы менеджмента.
37. Характеристика американской школы менеджмента.
38. Специфические отличия отечественной школы менеджмента.
39. Общая характеристика функций менеджмента.
40. Специфика менеджерской информации.
41. Основные этапы развития теории и практики менеджмента.
42. Содержание классической теории управления.
43. Характеристика подходов, разработанных в поведенческой школе управления.
44. Основные выводы хоторнских экспериментов.
45. Специфика ситуационного менеджмента.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
------------------	---

РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ

1. Создание организации, предприятия, государственная регистрация, имущество, виды деятельности	5
1.1. Документы по созданию предприятия, организации	5
1.2. Предприятие, его главные задачи.....	6
1.3. Типы предприятий	6
1.4. Государственная регистрация предприятия	7
1.5. Имущество предприятия, его управление	8
1.6. Виды хозяйственной деятельности предприятия	11
1.7. Ликвидация и реорганизация предприятия.....	12
1.8. Концерн «Белнефтехим», структура, задачи, миссия предприятия, организации	12
2. Основы менеджмента	13
2.1. Понятия «менеджмент», «менеджер», «предприниматель»	14
2.2. Модели менеджмента (японская, американская и отечественная)	14
2.3. Основные этапы развития теории и практики менеджмента	15
2.4. Поведенческая школа. Школа управленческой науки или количественный подход	17
2.5. Специфика ситуационного менеджмента. Системный подход	18
3. Цели, задачи и функции современного менеджмента в химической отрасли	19
3.1. Менеджмент как наука и искусство управления	19
3.2. Цели менеджмента: от управляемого к направляемому развитию открытых систем	20
3.3. Понятие открытых систем	21
3.4. Функции и принципы управления.....	22
3.5. Менеджерская информация	25

4. Управление персоналом	27
4.1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента	27
4.2. Организация деятельности кадровых служб на предприятии	29
4.3. Отбор персонала	31
4.4. Социально-психологические методы управления	36
4.5. Самоуправление на предприятии	38
5. Организационные процессы. Управление процессами	40
5.1. Коммуникации в управлении	40
5.2. Власть и влияние	42
5.3. Управление процессом адаптации работника и организации	44
5.4. Управление процессом развития организационной культуры коллектива	46
5.5. Искусство общения в коллективе. Формы и организация общения	48
6. Управление конфликтами и стрессами	50
6.1. Природа конфликта	50
6.2. Типы конфликтов	53
6.3. Причины конфликтов	54
6.4. Методы разрешения конфликтов	57
6.5. Причины и природа стресса	61
7. Разработка и принятие управленческих решений	65
7.1. Содержание и виды управленческих решений	65
7.2. Процесс принятия решений	67
7.3. Методы принятия решений	68
7.4. Индивидуальные стили принятия решений	71
7.5. Условия эффективности управленческих решений	72
7.6. Организация и контроль выполнения решений	75
8. Основы стратегического управления, его эффективность	77
8.1. Сущность и система стратегического управления	77
8.2. Основы стратегического анализа	82
8.3. Критерии эффективности управления	84
8.4. Эффективность управления в теориях лидерства	85
8.5. Методы оценки эффективности управления организацией	90
9. Организация деловых совещаний и переговоров	94
9.1. Деловые совещания	94
9.1.1. Подготовка совещания, повестки дня, состав приглашенных	94
9.1.2. Проведение совещания, оформление протокола	97
9.1.3. Принятие решения совещания. Организация контроля за его исполнением	98
9.2. Деловые переговоры	99
9.2.1. Подготовка к переговорам, определение целей и задач	99
9.2.2. Проведение переговоров	100

9.2.3. Типы поведения партнеров при переговорах	102
9.2.4. Деловой протокол переговоров.....	104
9.2.5. Ключевые правила этикета переговоров	106
10. Управленческое взаимодействие в организации	107
10.1. Организация коммуникативного пространства	107
10.2. Инновационные управленческие коммуникации в организации	112
10.3. Организационные эффекты управления	115
Библиографические ссылки	118

РАЗДЕЛ ВТОРОЙ

Семинарские занятия	119
<i>Занятие 1. Современный менеджмент.....</i>	<i>119</i>
<i>Занятие 2. Управление персоналом</i>	<i>120</i>
<i>Занятие 3. Управление конфликтами и стрессами.....</i>	<i>121</i>
<i>Занятие 4. Разработка и принятие управленческих решений.....</i>	<i>121</i>
<i>Занятие 5. Организация деловых переговоров и проведение совещаний</i>	<i>122</i>
Вопросы для подготовки к экзамену.....	123

Учебное издание

Гореньков Валерий Филиппович

МЕНЕДЖМЕНТ В ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Пособие

Редактор *А. Г. Купцова*

Художник обложки *Т. Ю. Таран*

Технический редактор *Т. К. Раманович*

Компьютерная верстка *О. В. Гасюк*

Корректор *М. А. Подголина*

Подписано в печать 06.03.2013. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 7,44. Уч.-изд. л. 7,85.

Тираж 100 экз. Заказ

Белорусский государственный университет.

ЛИ № 02330/0494425 от 08.04.2009.

Пр. Независимости, 4, 220030, Минск.

Республиканское унитарное предприятие

«Издательский центр Белорусского государственного университета».

ЛП № 02330/0494178 от 03.04.2009.

Ул. Красноармейская, 6, 220030, Минск.