

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

Кафедра экономики предприятия

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«МЕНЕДЖМЕНТ»

Поток – 5А,АА,АД
подготовки специалистов специальностей:
274 «Автомобильный транспорт»
133 «Отраслевое машиностроение»
142 «Энергетическое машиностроение»

Автор: к.э.н, доц. В.К.Бабайлов

2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ 1. ПРАВИЛА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА	3
Тема 1. Правила Файоля	4
Тема 2. Правила Эмерсона.....	4
Тема 3. Правила Тейлора.	4
РАЗДЕЛ 2. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ	5
Тема 4. Деловое общение – важнейшие аспекты... ..	5
Тема 5. Деловое общение в конфликтных ситуациях	8
Тема 6. Принятие решений.....	18
РАЗДЕЛ 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	22
Тема 7. Функции планирования и проектирования	22
Тема 8. Функция Мотивация	38
Тема 9. Функция Контроль	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
ЛИТЕРАТУРА	50

ВСТУПЛЕНИЕ

- **Место** дисциплины «Менеджмент». Прежде всего, это *продолжение* дисциплины «Основы менеджмента» и *применение* методологических, теоретических, научных и практических основ менеджмента непосредственно в его практике. Во-вторых, это дисциплина, *обобщающая, синтезирующая* основные: инженерные, экономические, административные.
- **Роль и перспективы.** Важнейшая роль дисциплины вытекает из её места. В ближайшей перспективе в эпоху истощения основных природных ресурсов планеты её роль будет постоянно *возрастать*. А вследствие смещения акцента с переработки природных ресурсов на разработку, внедрение и использование новшеств *в структуре* дисциплины акцент с производственно-маркетингового сместится на *предпринимательский* менеджмент.
- **Особенность.** Дисциплина не должна «вязнуть» в деталях экономики, инженерии и других конкретных наук, а отражать собственные *менеджерские* принципы, законы, методики и техники. *Другая* особенность: в дисциплине «Менеджмент» используются *результаты* методических, теоретических, научных и практических основ менеджмента, его организации. Но в дисциплине «Менеджмент» рассматривается не только практика собственно *организации производства*, но во всех элементах его содержания реализуется и аспекты организации самого менеджмента, не свойственные практическим основам менеджмента.
- **Объект** – *менеджмент*; **предмет** – важнейшие аспекты менеджмента. Следует отличать *объект* самого менеджмента – предприятие (шире – любая организацию) и *предмет* самого менеджмента – ресурсы предприятия (организации).
- **Цель:** лекций - *приобретение* знаний о понятии «Менеджмент»; практических занятий – *усвоение, углубление* знаний о них, приобретение *умений и навыков* отдельных важных элементов менеджерской и предпринимательской деятельности.

РАЗДЕЛ 1. ПРАВИЛА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Конкретно дисциплина «Менеджмент» посвящена реализации в любом предприятии (организации) двух *связующих* процессов (делового общения и принятия решения) и четырёх *функций* (планирования, проектирования, мотивации и контроля). Но есть *общий* вопрос для практики реализации этих шести элементов содержания менеджмента – это *правила* практики менеджмента.

Правила практики менеджмента сформулировали классики менеджмента: Адамецкий, Файоль, Тейлор и Эмерсон.

Правило Адамецкого одно «Точно в срок» (Just-in-time – JIT). Но оно является фактически обобщением всех правил менеджмента Файоля, Эмерсона, Тейлора.

Тема 1. Правила Файоля

1.1. Содержание правил Файоля

В содержание правил практики менеджмента Анри Файоль (1841-1925) включал четырнадцать элементов:

- разделение труда;
- власть-ответственность;
- дисциплина;
- единство распорядительства;
- единство руководства;
- подчинение частных интересов общему;
- вознаграждение;
- централизация;
- иерархия;
- порядок;
- справедливость;
- постоянство состава персонала,
- инициатива;
- единение персонала.

1.2. Особенности правил Файоля

Правила практики менеджмента, говорил Файоль, должны меняться, если этого требуют изменяющиеся условия. Дальнейшая практика менеджмента подтвердила эти рекомендации Файоля и привела к необходимости замены даже некоторых терминов или словосочетаний. Так, в настоящее время большее распространение получило словосочетание «*принцип* единоначалия» вместо «единства распорядительства», хотя смысл его остался прежний: подчинённый получает распоряжение только от одного начальника. Необходимо, однако, заметить,

что с методологической точки зрения правильнее его называть «*правилом единоначалия*».

1.3. Актуальность правил Файоля

Прошли более ста лет после выхода первой статьи Файоля о «Теории администрации» в 1900 году и его книги «Общее и промышленное управление» в 1916 году. Однако сформулированные им правила практики менеджмента остаются актуальными. Так, современная теория и практика менеджмента полностью придерживается трактовки его правила «власть-ответственность». «*Власть*, - говорил Файоль, - *немыслима без ответственности*». Правда, в современном менеджменте говорят не о *власти* и ответственности, а о равенстве *полномочий* и ответственности, единство которых образует *должность*.

Тема 2. Правила Эмерсона

2.1. Содержание правил Эмерсона

Это двенадцать правил производительности:

- точные цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- учет;
- диспетчирование;
- нормы и расписания;
- адаптация условий;
- нормирование операций;
- стандартные инструкции;
- вознаграждение за производительность.

2.2. Особенности правил Эмерсона

В отличие от Файоля Гаррингтон Эмерсон (1853-1931), наоборот, говорит о неизменности и именно двенадцати правил производительности. При этом правила, он предпочитает называть принципами. Он подчёркивает, что «...эти принципы, будучи взаимозависимыми, достигают максимальных результатов лишь в общей совокупности, но располагаются (действуют) в известной логической последовательности».

2.3. Актуальность правил Эмерсона

Особую актуальность представляет его *обобщённый* принцип, которому, как отмечает современный исследователь деятельности классиков менеджмента С.Н. Татарникова, он следовал сам и до старости сохранял редкую работоспособность и мобильность. Суть этого принцип раскрывают следующие слова Эмерсона: «Работать напряжённо, – значит прилагать к делу *максимальные* усилия; работать *эффективно* (термин введен впервые Эмерсоном) – значит прилагать к делу усилия *минимальные*».

Тема 3. Правила Тейлора

3.1. Содержание правил Тейлора

- Отделение менеджмента от производства. Но под отделением он понимает не изоляцию менеджмента от производства, а чтобы обеспечить:
- Тесное сотрудничество (согласование деятельности) менеджеров (администрации) и рабочих.
- Научность менеджмента (через научность отбора кадров).
- Научность производства (через нормирование труда).

3.2. Особенности правил Тейлора

Фредерик Тейлор (1856-1915) совершил величайший по своим положительным последствиям революционный переворот в организации производства, отделив её от самого производства. Он был хорошо осведомлён о деятельности и литературных трудах Файоля и Эмерсона, но совершенно иначе подходил к формулировке правил практики менеджмента. Тейлор говорит о четырёх «... великих основных принципах научного менеджмента». Здесь научность Тейлор понимает как исследовательский характер деятельности, нахождение наиболее эффективного варианта деятельности.

3.3. Актуальность правил Тейлора

Все четыре великих основных принципа менеджмента, сформулированные Тейлором, не утратили своей актуальности и в современном менеджменте. Но особую актуальность представляет его акцент на *научности* подхода к менеджменту и производству.

Обобщая правила практики менеджмента, сформулированные его классиками, необходимо подчеркнуть, что их смысл вытекает непосредственно из их формулировки и не нуждается в особой расшифровке. Анализ, оценка и сравнение правил менеджмента, сформулированных его классиками, приводит также к выводу, что существует не только *различие*, но *общее* в их взглядах на требования к поведению менеджеров и рабочих на производстве.

Правила практики менеджмента в современной теории менеджмента (СТМ) непосредственно не сформулированы. Но они могут быть заимствованы из правил теорий классиков, на основе которых и создана СТМ.

РАЗДЕЛ 2. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ

Тема 4. Деловое общение – важнейшие аспекты

Общение (сущность) – это организация информации, согласование информации; это вид контроля, в котором согласуются только ресурс информация с другими ресурсами (стандартами). В *содержание* общения входят три элемента: *прием, передача и понимание* информации.

Место общения:

- Среди потребностей человека.
- В поведении человека. Поведение – это любая деятельность одного человека, а общение – это поведение при взаимодействии как минимум двух человек.
- Среди способов решения проблемы.
- Перед материальным действием и принятием решения.
- Среди способов воздействия на человека.
- Среди производственных процессов.

Роль общения. Общение играет исключительно важную роль, так как это:

- Важнейший «производственный» процесс.
- Переработка важнейшего ресурса – информации.
- Воздействие на важнейший ресурс – человеческий.
- Занимает большую часть рабочего времени менеджера (до 90%).
- 80% проблем организации от неправильного общения.
- Инструмент мотивации подчиненных.

Виды общения:

- Устное и письменное.
- Вербальное (словесное) и невербальное (жесты, мимика).
- Деловое и неделовое.

Могут быть выделены и другие группы видов общения. Наибольший интерес представляют два важнейших вида (аспекта) общения – деловое и неделовое, а если еще точнее – деловое, - именно *деловое* общение входит в содержание менеджмента. Деловое общение (*сущность*) – это общение с соблюдением установленных *правил, норм*.

4.1. Общие правила делового общения

К ним относятся:

- *Технические* правила, предусматривающие такую организацию рабочего места, участка, цеха, всех помещений и техник предприятия, учреждения, организации, которая обеспечивает наиболее эффективное общение.

- *Этические* нормы – это правила соблюдения вежливости, доброжелательности, внимания к собеседнику; руководителю рекомендуется встать при встрече с подчинённым, предложить сесть, подать руку, перестать курить и т.д.
- *Психологические* правила должны обеспечить при общении учёт особенностей психологии возраста, пола, профессии, должности и других.
- *Культурные* правила предполагают обязательный учёт особенностей культурной среды, в которой сформировалась личность собеседника.

Пренебрежение этими правилами, нарушение их переводит деловое общение в неделовое.

Деловое общение наиболее эффективное. В таблице 1 представлено сравнение различных наиболее важных аспектов делового и неделового общения.

Таблица 4.1.1. – Сравнение делового и неделового общения

Аспекты общения	Общение	
	Деловое	Неделовое (Спор)
Сущность	Эффективное согласование информации	Неэффективное согласование информации
Содержание	Передача, приём, понимание	то же
Причина	Общая проблема, то есть удовлетворение потребности одной стороны (P_1) зависит от удовлетворения потребности (P_2) другой стороны); например, P_1 -потребность дороже продать, P_2 -дешевле купить.	та же
Цель	Удовлетворение потребностей и P_1 , и P_2 , то есть согласование P_1 и P_2 .	Удовлетворение только потребности P_1 или только P_2 , то есть ещё большее рассогласование проблемы.
Предмет	Потребности и P_1 , и P_2	Только P_1 или только P_2 , то есть два разных предмета (стороны говорят на разных «языках»)
Результат	Достигнутое максимально возможное в конкретных условиях удовлетворение, согласование и P_1 , и P_2	Максимальное удовлетворение только P_1 или только P_2 , то есть ещё большее рассогласование их
Правила	Глобальные, убеждения и обязательные	Отсутствие всяких правил

4.2. Глобальные правила делового общения

Таких правил всего два:

- Сохранение деловых отношений (чтобы в будущем продолжать решать проблемы).
- Неотвлечение от предмета общения.

4.3. Правила убеждения

Это:

- Правило Гомера – устанавливает тип и последовательность аргументов (убеждений): вначале *сильные*, затем *средние* и в конце один *самый* сильный.
- Правило Сократа – добиться двух «да» от собеседника, третье получится автоматически.
- Правило Паскаля – создавать условия почетной капитуляции, не смаковать победу.

4.4. Обязательные правила делового общения

Теория и практика менеджмента выработала несколько *обязательных* правил делового общения:

- Уметь слушать; это правило имеет несколько аспектов: уметь слушать факты (логику слов); уметь слушать чувства, передающиеся через голос, его тембр, громкость и модуляцию; уметь слушать жесты и мимику; уметь слушать активно, то есть вызывать наиболее полное проявление чувств собеседника (заглядывать в глаза, поддакивать, кивать, задавать наводящие вопросы).
- Уметь задавать вопросы точно, корректно, кратко.
- Сопереживать, входить в положение собеседника.
- Быть терпеливым (не экономить время, не перебивать говорящего, не делать движения в направлении двери, не стучать пальцем, ручкой и т.д.).
- Сдерживать свой характер - рассерженный человек придает словам неверный смысл.
- Не допускать возражений, критики (критика отвлекает от проблемы, - вынуждает собеседника занимать оборонительную позицию).
- Не спорить. Это исключительно важное правило. Спор - это неделовое общение, а в менеджменте нет неделового общения. Если деловое общение наиболее эффективно, то неделовое - неэффективно и даже деструктивно. В самом деле, цель спора - навязать свою точку зрения, удовлетворить только свою потребность, победить собеседника. Но как только мы побеждаем в споре, так сразу и проигрываем, так как нарушаем глобальный принцип - разрушаем деловые отношения. Единственный способ победить в споре – отказаться, уклониться от него.

Деловое общение и спор необходимо отличать не по внешним признакам, не по форме, а по сути - можно общаться по-деловому и в то же время эмоционально и, наоборот, внешне не проявлять чувств, но при этом спорить.

Разновидностями спора и делового общения являются соответственно полемика и дискуссия. Poleмика – это коллективный спор. Дискуссия – это коллективное деловое общение, так как происходит по определенным правилам, регламенту; при нарушении регламента дискуссия превращается в полемику.

Особым типом делового общения являются *переговоры* (см.5.1).

Тема 5. Деловое общение в конфликтных ситуациях

Конфликт – это состояние противоречия, столкновения потребности и препятствия на пути её удовлетворения (в этом *сущность* конфликта). В *содержание* конфликта входят два элемента: потребность и препятствие.

Конфликт – это не процесс, не спор. Это именно состояние, ситуация. В научной литературе представлены и иные взгляды на конфликт. Так широко распространена концепция о конфликте как процессе. И этот взгляд имеет определенный смысл. Однако, если встать на такую позицию, то невозможно будет отделить процесс конфликта от процесса его разрешения.

Процесс разрешения конфликта – это деловое или неделовое общение, то есть спор (деструктивный способ разрешения конфликта).

Конфликт тесно связан с проблемой. Проблема – это состояние человека, потребность которого не удовлетворена. А это конфликт. Конфликт и проблема – это синонимичные термины и тождественные понятия. А отсюда следует важнейший вывод: так как любое предприятие решает только проблемы, то оно занято только разрешением конфликтов! Следовательно, конфликт – важнейшее понятие теории и практики менеджмента.

Конфликты различают по видам. Видов конфликтов очень много, но можно выделить три основные группы: внутренние, межличностные и конфликты между коллективами. Соответственно существуют и три основные группы методик разрешения конфликтов: внутренних; межличностных; между коллективами.

5.1. Методики решения конфликтов

Методики решения *внутренних* конфликтов: *коррекция* потребностей (в частности – исключение порочных); *удовлетворение* потребностей. Потребности и их удовлетворение будут рассмотрены подробно в теме *Функция мотивация*.

Наибольший интерес для текущей, оперативной практики менеджмента представляет решение *межличностных* конфликтов (синтеза двух *внутренних*). Для этого установлены чёткие *критерии, принципы решения* межличностного конфликта:

- Решение *межличностного* конфликта – это решение *обоих* внутренних конфликтов (удовлетворение Π_1 и Π_2).
- Решение внутреннего конфликта только *одной* стороны – это не решение межличностного конфликта, а *трансформация* его во внутренний конфликт другой стороны, который чреват реваншем, возобновление межличностного.

Впервые методики решения, как она полагала, межличностного конфликта разработала Мэри Паркер Фоллетт (30-е годы XX века). Их глубокий анализ приводит к выводу, что автор не вполне корректно понимала саму сущность конфликта. Ею сформулированы три такие методики:

- деструктивная, или подавление, или неделовое общение;
- компромисс;
- конструктивная, или интеграция, или деловое общение.

Если обозначить потребности двух сторон как Π_1 и Π_2 , а степень удовлетворения соответственно: 1,0; 0,5 и 0, то удовлетворение потребностей сторонами конфликта при разных методиках можно представить так:

	Π_1	Π_2
<i>Подавление</i>	1,0	0
<i>Компромисс</i>	0,5	0,5
<i>Интеграция</i>	1,0	1,0

В 70-годах XX века Томас и Киллмен разработали еще две методики: *уклонение* (уход) и *приспособление*.

Научно обоснованное определение понятия «Конфликт» приводит к выводу, что подавление – это фактически *не решение* межличностного конфликта, это трансформация его во внутренний конфликт одной стороны ($\Pi_2 \neq 0$). Это *неделовое* общение. Это не менеджмент, а «решение» конфликта на *бытовом уровне*.

Не следует смешивать с подавлением авторитарное решение конфликта (*авторитаризм*). Это жесткое, силовое, но именно *решение* конфликта профессиональным менеджером (из-за нехватки времени для убеждения) с противящимся новшеству (тоже из-за нехватки времени для понимания собственной выгоды) его оппонентом, но результатом которого будет удовлетворение потребностей обеих сторон ($\Pi_1 \neq 0$ и $\Pi_2 \neq 0$).

Интеграция – это глубокое исследование обеими сторонами потребностей Π_1 и Π_2 , сопровождающееся искусством убеждения и/или уступок. Это *деловое* общение, но возможное только при неограниченном времени.

Компромисс – фактически ограниченная интеграция, то есть при некотором дефиците времени или невозможности полного убеждения оппонента. Сопровождается уступками с обеих сторон. Это *деловое* общение, так как $\Pi_1 \neq 0$ и $\Pi_2 \neq 0$.

Уклонение – это отказ от решения межличностного конфликта, ни одна из сторон не удовлетворяет потребность ($\Pi_1 = \Pi_2 = 0$). Это перевод его в два изолированных внутренних. При этом ни одна из сторон конфликта не идет на уступки (в этом отличие уклонения от компромисса), а одна из сторон вообще игнорирует решение конфликта, не проявляет к нему интереса. Это *неделовое* общение. По мнению автора, альтернативой уклонению в смысле придания ему делового общения может быть *отсрочка* решения конфликта.

Отсрочка решения межличностного конфликта на более поздний срок – это трансформация уклонения в *деловое* общение, но без непосредственного контакта сторон. Это разновидность компромисса и интеграции, когда стороны отдельно проводят исследование проблемы, или выжидают изменения ситуации к лучшему (например, изменения потребностей друг друга).

Приспособление – не решение межличностного конфликта, а перевод его в один внутренний. Это *неделовое* общение. По результатам совпадает с подавлением ($\Pi_1 = 1,0$; $\Pi_2 = 0$); но в отличие от подавления здесь отсутствует применение «силы», - одна из сторон добровольно отказывается отстаивать свою потреб-

ность по разным причинам: эта потребность несущественна для неё или у неё меньше власти.

Особую проблему представляют конфликты между *коллективами*. Речь идёт о коллективах предприятий, отраслей, государств, объединений государств. Общей методикой разрешения конфликтов между ними являются *переговоры*. *Переговоры* – важнейшее понятие теории и практики менеджмента, предпринимательства, бизнеса. «Переговоры, - отмечают некоторые специалисты, - это менеджмент в действии». Роль переговоров как взаимодействие *равноправных* сторон, или партнеров особенно возросло в условиях рыночной экономики. Некоторые авторы при этом переговорам придают такое большое значение, что считают их результаты даже определяющими всю деятельность организации, полагая, что они (переговоры) находятся на “... острие экономических отношений”. Переговоры могут различаться по разным признакам – составу участников, конкретным целям, характеру решаемых проблем и т.д. Но как бы переговоры ни отличались, участников переговорного процесса объединяют некие общие черты, присущие только им. Поэтому можно и необходимо говорить об отдельной, особой профессии, - профессии “переговорщика”, об особой практической сфере менеджерской деятельности, - о практике переговоров. Но любая практика нуждается в теоретическом анализе, осмыслении, обобщении результатов, установлении определенных закономерностей, законов, разработке рекомендаций и выводов, то есть - в теории, в науке (в данном контексте, - в науке переговоров, в переговорной науке). Конечно, переговорную науку всё-таки правильнее считать лишь разделом науки менеджмента.

Поэтому представляет как теоретический, так и практический интерес как можно более точное определение основных элементов данной науки на основе уточнения, развития, обобщения уже имеющихся теоретических положений и результатов практики переговоров. Обзор научных публикаций показывает, что в настоящее время существуют специальные факультеты в вузах по подготовке дипломатов и некоторых других специалистов, тесно связанных с переговорной деятельностью. Однако отдельной профессии, отдельной дисциплины, отдельной теории, раздела науки переговоров до сих пор не существует.

Конечно, может иметь место мнение, что такое положение существенно не влияет на практику ведения переговоров. Но это не совсем так, - в действительности фактическое отсутствие отдельной теории переговоров, ведёт и к отсутствию специальной подготовки “переговорщиков”. И как следствие, переговорами занимаются в основном не профессионально подготовленные люди. Они познают азы данной науки уже в процессе самой практики переговоров; это ведет к ошибкам, непродуктивным затратам времени, а если учесть, что переговоры дорогостоящее мероприятие, то и – к значительным финансовым издержкам. К тому же и в научных публикациях по переговорам наблюдается недостаточная компетентность в формулировке отдельных теоретических положений в данной сфере знаний, что также является результатом отсутствия единой теории переговоров.

Конечно, было бы неверным и утверждение, что теория переговоров отсутствует вообще. Проводятся определенные исследования и публикуются отдельные результаты по проблемам переговоров. Однако данные работы носят скорее характер популярного изложения отдельных фактов, эпизодов, фрагментов практики переговоров, а не научного их обобщения. Но и здесь нет четкого подхода к переговорам как к науке - основной акцент сделан на “технологии” подготовки и ведения переговоров. Отсутствует и определение, интерпретация основных элементов переговоров. А без такого определения любой подход к переговорам не будет строго научным, со всеми вытекающими последствиями, в частности, и для практики переговоров. Наблюдается и такое положение, что отдельные теоретические элементы используются на практике специалистами и авторами публикаций в разной интерпретации и терминологии. Единого же целенаправленного, научного подхода, обобщения всех важнейших аспектов переговоров как особой науки до сих пор не существует.

А этого требует современная практика бизнеса, предпринимательства, менеджмента. Кроме того, отсутствие специального теоретического осмысления, анализа и научного контроля в рамках переговорной науки приводит к тому, что ошибочные выводы, сделанные практиками переговоров, повторяются и некоторыми авторами научных публикаций. Поэтому, прежде всего, необходимо сформулировать основополагающие элементы переговорной науки. К ним относятся: объект, предмет, методики, язык (понятия), логику, принципы и законы.

Как известно важным элементом любой науки является объект (границы). Объектом переговоров является менеджмент. Предмет переговоров – конфликт, проблема, противоречивые интересы двух крупных, самостоятельных социумов.

К основным понятиям, категориям науки переговоров необходимо отнести: противоречивые интересы сторон, стадии переговоров, этапы и способы, или методики ведения переговоров. Способы ведения переговоров включают тактические шаги и тактические приемы. Важным является и установление связей стадий, этапов и способов ведения переговоров.

Переговорной теорией и практикой разработаны три стадии переговоров: их подготовка; ведение переговоров; анализ результатов [18]. При этом установлена строгая закономерность, последовательность их реализации.

Этапы собственно переговорного процесса также реализуются с учётом таких закономерностей: на первом этапе происходит только уточнение позиций; на втором – только обсуждение и аргументация предложений сторон; на третьем – только согласование позиций (выработка совместного решения).

Тактические шаги – это способы подачи позиции, а именно: подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различия в позициях; открытие позиции, закрытие позиции. Для тактических шагов характерна такая закономерность: наиболее эффективно одновременное использование всех четырех тактических шагов, но при соблюдении пропорции (соотношения) между ними в

зависимости от соотношения позиций сторон, их целей, этапа переговоров, конкретной ситуации.

Тактические приемы – более сложная категория, нежели тактические шаги. Выработано значительное количество тактических приемов таких, как: уход, выжидание, выражение согласия, завышение требований, расстановка ложных акцентов и другие. Для тактических приемов характерны такие закономерности (их устойчивые причинно-следственные связи, как между собой, так и с тактическими шагами и этапами): тактические приемы, применяемые на всех этапах (уход, выжидание и некоторые другие) или – на отдельных из них. Так при уточнении позиции сторон, то есть на первом этапе применяется уход, чтобы не дать точную информацию: это одновременно определит и характер его связи (закон) с тактическим шагом (закрытие позиции). На втором этапе уход применяется, чтобы не вступать в дискуссию; это одновременно определяет и тактический шаг (точнее закрытие позиции). На третьем этапе уход используется для отклонения нежелательного предложения.

Для обозначения принципов в практике переговоров наибольшее распространение получил термин «Подходы». Как отмечают авторы переговорная теория и практика выработали два подхода к переговорам - это: партнёрский и конфронтационный. Конфронтационный подход, или торг основан на победе над партнёром; цель его - выторговать как можно больше только для себя без учёта интересов другой стороны переговоров. Партнерский подход – полная противоположность конфронтационному. При таком подходе реализуется всестороннее совместное рассмотрение проблемы с учётом интересов обеих сторон.

5.2. Методики предупреждения межличностных конфликтов

Практика делового общения показала, что возможно не только *разрешение* возникших межличностных конфликтов, но и их успешное *предупреждение*, и особенно путём устранения проблемы собственной личной пространственной территории. Известно, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но только недавно было установлено, что и у человека есть свои охранные территории. Так А. Пиз, автор книги "Язык телодвижений" утверждает, что каждый человек имеет свою собственную территорию, которая включает пространство, окружающее его собственность: дом, машину, спальню, его личный стул, он имеет также четко определенное воздушное пространство вокруг своего тела. Эта собственная оболочка имеет определенные размеры, которые зависят от плотности населения людей в месте его проживания, то есть, - эти размеры социально и национально обусловлены.

Собственная территория человека, в свою очередь, делится на четыре зоны: интимную (15 – 46) см; личную (46 – 120) см; социальную (1,2 – 3,6) м; общественную (более 3,6 м). Каждая из указанных зон имеет свои особенности. В интимную зону могут проникать только близкие, родные, друзья. Личная зона - это расстояние, которое разделяет людей на официальных приемах. Социальная зона отделяет нас от людей, которых мы не очень хорошо знаем, но с кото-

рыми вынуждены встречаться по работе или по другим делам. Общественная зона - это расстояние, которое разделяет нас от большой группы людей (в аудитории, например).

Наличие собственной территории и ее разделение на зоны ведёт к определенным ограничениям при контакте людей, в частности, – при устном деловом общении. Эти ограничения требуют соблюдения определенных правил поведения людей при общении. Нарушение данных правил может сорвать деловую беседу, так как человек бессознательно, но очень ревниво оберегает свою собственную территорию, как свою собственность.

Для предупреждения межличностных конфликтов важное значение имеет правильное размещение собеседников за столом.

Возможны четыре основных варианта размещения собеседников за столом: угловое (А-В1); делового взаимодействия (А-В2); конкурентно-оборонное (А-В3); независимое (А-В4). Все эти позиции изображены на рисунке 5.3.4.1.

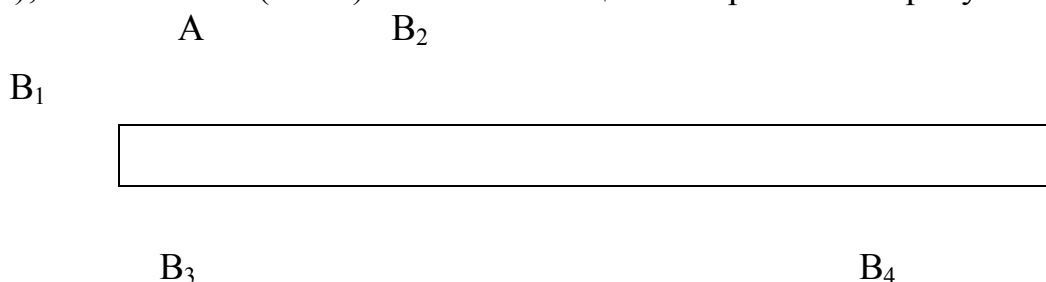


Рисунок 5.2.1. – Четыре варианта размещения собеседников за столом

Вариант А-В3 имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Если люди размещаются друг напротив друга, они подсознательно делят стол на две равные территории. Условная граница проходит точно по центральной линии; при этом каждый претендует на свою собственную территорию и будет защищать ее в случае покушения. Поэтому никогда не следует проникать на территорию собеседника, если не получен вербальный или невербальный сигнал на такое действие. Такое размещение за столом может спровоцировать оборонное отношение и атмосферу соперничества (конкуренции). Оно может использоваться только в случае, когда один из участников разговора делает выговор другому за какой-то проступок, или, если руководитель хочет сохранить отношения субординации. Однако, если нужно создать атмосферу непринужденности, конструктивного делового общения, то необходимо отказаться от такого размещения за столом и пытаться занимать иную позицию, например, угловую.

Угловое размещение участников (А-В1) устного делового общения способствует даже дружеской, непринужденной беседе; она позволяет осуществить постоянный контакт глаз и оказывает значительное пространство для жестикологии и возможность для наблюдения за жестами собеседника. При таком размещении участников делового разговора территориальное деление стола *отсутствует*. Угол стола также играет роль частичного барьера в случае возможных угроз со стороны собеседника.

Однако *самой* удачной позицией является позиция делового взаимодействия (А-В2). Именно она способствует эффективному обсуждению проблемы и выработке совместного решения участниками устного делового общения. Но здесь необходимо соблюдать одно правило - деликатно использовать данную позицию, то есть, - не создать представление о нарушении территории своего партнера.

Особую роль и место среди рассмотренных типов размещения участников деловой беседы за прямоугольным столом занимает независимая позиция (А-В4). Такое положение выполняют люди, которые не намерены вообще вступать в любой разговор. Это обычно происходит в библиотеке, в парке на скамье или в ресторане за столиком.

В практике менеджмента очень часто создается еще одна ситуация, когда реализуются сразу все четыре позиции. Она характерна в основном для совещаний, когда за столом размещается большое количество участников (рисунок 5.2.2).

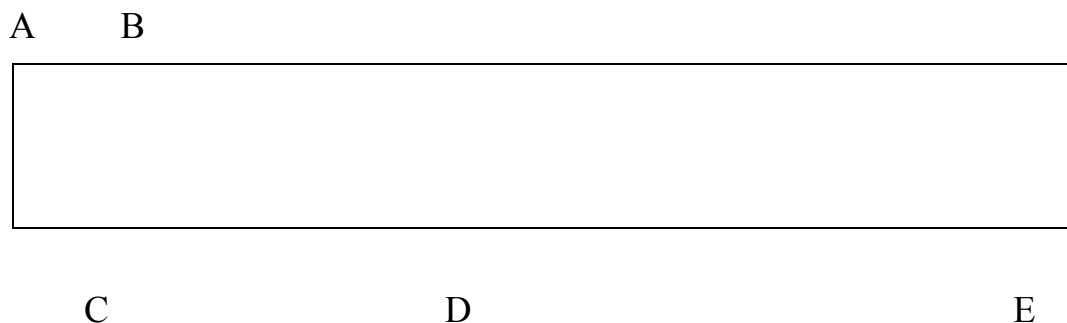


Рисунок 5.2.2. – Социальный статус участников совещания в зависимости от места размещения за столом

Это проблема размещения за столом участников совещания. Исследования социологов и реальная практика показали, что на таком совещании, даже людей одинакового социального статуса, человек на месте А будет оказывать максимум влияния на других. Однако, если он будет сидеть спиной к двери, - главная роль перейдет к В, который будет соперником А. Если во главе стола сидит А, тогда В будет следующим по значению человеком после А. При отсутствии В социальный статус идет постепенное на спад от А, С, Д, Е.

Знание этих психологических нюансов поможет правильно планировать размещение участников деловой встречи за столом, чтобы иметь максимальный контроль над ними.

Предупреждению конфликтов, повышению эффективности устного делового общения способствует не только правильные способы размещения участников за столом, но и форма стола (прямоугольный, квадратный, круглый).

Прямоугольный стол способствует официальной атмосфере; он усиливает конфликт, соперничество людей одинакового социального статуса, причем оно

будет более с человеком напротив, меньше - с тем, кто, справа и слева (угловая позиция); но с тем, кто справа, будет больше взаимопонимания.

Квадратные столы используются бизнесменами как рабочие столы, для деловых встреч, переговоров, брифингов, для выговора человеку, который провинился, и в других подобных ситуациях.

Круглый стол, наоборот создает атмосферу неофициальности, непринужденности; применяется менеджерами, если необходимо достижение консенсуса. Круглый стол впервые ввёл король Артур с целью уравнивать статус всех участников совещания. Однако этого не происходит в случае, когда хотя бы *один* участник круглого стола имеет социальный статус выше. Это ведет к неравному распространению, распределению от него власти и влияния среди других. Причем степень этого влияния (объем власти) остальных участников уменьшается в зависимости от удаления от участника с максимальным социальным статусом.

Необходимо обратить внимание и на то, что существуют другие способы повышения (или понижения) социального статуса человека: высота спинки стула, расположение по высоте и другие.

Рассмотренные проблемы делового общения в полной мере характерны и для такой его специфической и очень важной с практической точки зрения сферы, как переговоры.

5.3. Методики разрешения эмоциональных конфликтов

Для теории и практики менеджмента представляют интерес ещё два вида его характера.

Эмоциональные конфликты – это внутренние конфликты и связаны со специфической потребностью человека – потребностью избавиться от отрицательной эмоции, которая возникает у человека по самым разным причинам.

Эмоциональные конфликты достаточно распространены и могут существовать одновременно и параллельно с деловыми. Они могут заблокировать разрешение делового конфликта. Поэтому разрешение эмоциональных конфликтов представляет актуальную проблему. Но особую проблему они приобретают у так называемых «трудных» людей.

«Трудные» - это люди, отрицательные эмоции которых проявляются в исключительно острой форме, а источники, корни их негативных эмоций носят исключительно стойкий и постоянный характер. Подробно указанная проблема рассмотрена в учебном пособии «Культура ділового спілкування». Здесь же рассматривается лишь наиболее важный аспект проблемы трудных людей, - *методика* разрешения их внутреннего эмоционального конфликта, включающая пять этапов, пять правил общения с «трудными» людьми:

- во-первых, осознать сам факт наличия перед вами «трудного» человека при контакте с ним; это означает - обнаружить существование у человека специфической негативной эмоции, которая внешне находит проявление в особо острой форме;

- во-вторых, постараться удовлетворить уже раскрытую вами потребность трудного человека;

- в-третьих, выяснить для себя первопричину негативной эмоции, то есть докопаться до ее истоков;

- в-четвертых, сделать попытку помочь трудному человеку самому осознать факт существования у него первопричин, источников его специфических негативных эмоций;

- в-пятых, определить и устранить, предупредить собственные негативные эмоции.

Анализ различных аспектов делового общения показал, что оно действительно является важнейшей управленческой процедурой, от которой во многом зависит реализация остальных пяти: планирования, проектирования, мотивации, контроля и принятия решений.

Тема 6. Принятие решения

Предметом принятия решения является проблема (человека или группы). Следовательно, *объект* принятия решения - человек.

Роль принятия решения важнейшая, так как:

- ни одна управленческая процедура не реализуется без принятия решений;

- последствия принятия решения могут быть глобальными.

Место принятия решения:

- в *пространстве*, - во всём менеджменте; многие специалисты даже весь менеджмент фактически сводят к принятию решений;

- во *времени*, - может быть после делового общения, в процессе его и до него.

Необходимо отличать процессы: *принятие* решения, *организацию* принятия решения и *решение* проблемы.

Решение (проблемы) – это реализация, исполнение, выполнение принятого решения, принятия решения. Решение проблемы происходит после принятия решения.

Принятие решения (сущность) – это разовый акт *выбора* одного возможного, будущего решения из нескольких альтернатив, это вид контроля, в котором согласуется одна альтернатива *решения* с другими альтернативами, *ресурсами* (стандартами). Содержание принятия решения (акта) – задача психологии.

Организация принятия решения (ОПР) – это дробление проблемы на подпроблемы (*методикой* декомпозиция). *Содержание* организации принятия решения, каждый из элементов которого реализуется с помощью соответствующих *прикладных методик*:

- определение *сущности* проблемы (прикладной методикой *диагностики*);
- определение *набора альтернатив* решения проблемы (прикладной методикой *мозгового штурма*);

- определение *реальных* альтернатив *решения* проблемы *экспертными* оценками, в том числе: методикой *Дельфи* как нахождение решения его коррекцией двумя группами экспертов - меньшинством и большинством путём возврата его на доработку при несогласии одной из групп; принимается только то решение, с которым согласны обе группы. Методикой *неспециалиста* – решение принимается специалистами в смежных областях. Методикой *аналогии* - использование опыт принятия решения в других областях;
- сравнение и оценка реальных альтернатив *решения* проблемы (тоже экспертными методиками);
- выбор одной альтернативы *принятия решения* (реализуется менеджером, ответственным за проблему).

Принятие решения может быть осуществлено тремя основными прикладными методиками:

- *рациональной (логикой)*;
- *интуитивной*;
- *на суждениях*.

Все они используют память, информацию, которая зафиксирована в личности в самой разной форме.

В практике принятия решения могут быть использованы не только три указанные *прикладные методики, методологии принятия решения*, но и достаточно сложные *техники, технологии*. Вместе они образуют *модели принятия решения*: экономико-математические, платежные матрицы и деревья решений. *Моделирование – это единство методологии и технологии*. Но техники, технологии играют вспомогательную роль к методикам, методологиям принятия решения.

6.1. Рациональная методология принятия решений

Принятию решения как известно предшествует его организация (ОПР). При этом все элементы ОПР реализуются:

- с помощью методики логики;
- в строгой последовательности;
- за достаточно продолжительное время.

Последнее является недостатком данного способа, снижает его эффективность.

Повышению эффективности рационального способа принятия решения способствуют:

- склонность к нему субъекта;
- наличие достаточной информации;
- наличие достаточного времени;
- применение *моделей*.

Экономико-математическая модель может иметь, например, такой вид:

$$Y=2x_1+10,5x_2+10$$

где x_1 , x_2 , y (в частности) разряд рабочего, объем выполненной им работы, оплата за эту работу соответственно.

Такая модель фактически является инструментом достаточно оперативного определения в частности, величины вознаграждения, ускоряет процесс принятия решения.

Платежная матрица имеет вид таблицы, в которой по горизонтали варьирует, например, величина x_1 , а по вертикали – величина x_2 ; значение y определяется на пересечении соответствующих значений x_1 и x_2 (рис. 6.1.1).

$x_1 \backslash x_2$	x_1'	x_1''		x_1^n
x_2'	y_{11}	y_{21}		y_{n1}
x_2''	y_{12}	y_{22}		y_{n2}
x_2^n	y_{1n}	y_{2n}		y_{nn}

Рис. 6.1.1. – Платежная матрица

В *дереве решений* варьирующие факторы x_1 и x_2 представляют ветви дерева; различные их сочетания дают значения « y » (рис. 6.1.2).

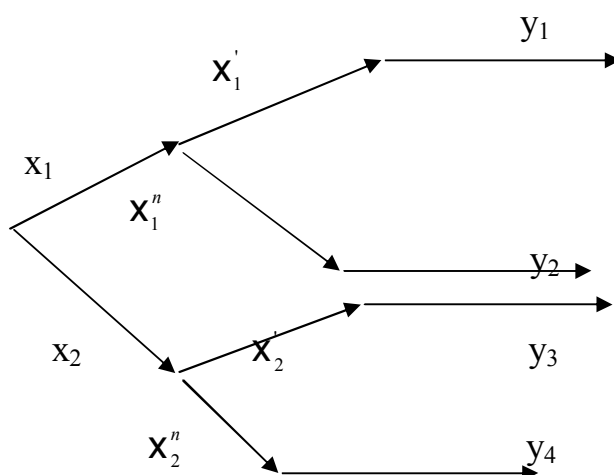


Рис.6.1.2. – Дерево решений.

6.2. Интуитивная методология принятия решений

При применении интуитивной методологии все элементы ОПР реализуются:

- с помощью методики интуиции;
 - тоже в строгой последовательности, по программе, которая уже существует в памяти как результат прошлого собственного опыта человека, принимающего интуитивное решение, или по программе, которая заложена в генетической памяти как результат деятельности прошлых поколений, представители которых принимали решения в похожих ситуациях;
- за очень короткое время (приблизительно **семь** секунд).

Отсюда следуют важные преимущества интуитивной методологии: оперативность и точность. Точность интуитивного решения обусловлена тем, что оно неосознанно учитывает большое количество факторов в то время, как логика способна оперировать максимум двумя факторами. Отсюда следует, что эффективность интуитивной методики значительно выше рациональной. И не случайно исследования американских психологов показали, что японские менеджеры наиболее эффективные решения принимали с помощью интуитивной методики.

Повышению эффективности интуитивной методологии способствуют психологические *техники*:

- *особое* состояние души, психики (совершенное состояние, или *нирвана* - термин применялся впервые в буддизме в 6-м веке до новой эры; состояние просветления, или «*сатори*» - термин обязан своим происхождением дзен-буддизму в 6-м веке новой эры);

- *пограничное* состояние (при стрессе, при угрозе, при опасности; оно обосновано представителями экзистенциального менеджмента в США (60-70-е годы XX века);

- *врожденное* состояние (присуще людям с определенными особенностями психики);

- *специальная* техника (аутотренинг и последующая медитация);

- *собственный* профессиональный опыт.

Существует и абсолютизация интуитивного способа принятия решения. Выразителем этого направления является «*экзистенциальный менеджмент*», – концепция в американской социологии менеджмента. В ней в противовес формально-аналитическим построениям и эмпирическим исследованиям как основным инструментам традиционных школ менеджмента акцентируется внимание не на изучении техник и методик менеджмента, а на отказе от них. Более того, авторы вообще отвергают рациональный характер деятельности руководителя. Менеджер, по их мнению, принимает решения в постоянно меняющейся обстановке с множеством переменных, и деятельность менеджера протекает в условиях «пограничных ситуаций». Согласно этой концепции менеджер страдает не столько от недостатка теоретических рекомендаций, а скорее – от их избытка.

С такой точкой зрения нельзя согласиться полностью и в главном. Конечно, менеджер в реальной практике вынужден далеко не всегда соблюдать требования, правила научной организации труда. Часто даже нарушает их и ведет себя даже непредсказуемо. Его решения часто не рациональны, не логичны, а интуитивны. И часто они даже исключительно эффективны. Но это совсем не зна-

чит, что в практике менеджмента отсутствует реальная основа для принятия не только интуитивных, но и *рациональных* решений. Поэтому данную концепцию надо интерпретировать как одну из крайностей.

Однако ее не следует и полностью отвергать, чтобы не впасть в другую крайность – мнение, что менеджменту можно только научиться, то есть освоить как можно больше рациональных приемов и методик и этим обеспечить успех. На самом деле, менеджмент – это не только наука, но и искусство. Многое в успехе определяет и интуиция, которая есть следствие опыта, - причем не только собственного, но и передаваемого генетически.

6.3. Методология принятия решений на суждениях

Очевидно, это самая распространенная методика – это сочетание интуиции и логики.

Как следует из проведенного анализа, принятие решения является исключительно важной управленческой процедурой. Фактически из всего контекста следует, что именно от принятия решения зависит эффективность и всех других процедур менеджмента.

РАЗДЕЛ 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 7. Функции планирование и проектирование

Функции менеджмента – это виды *контроля (согласования ресурсов)*, определяемые видом того одного промежуточного ресурса, который корректируется, согласовывается со всеми другими, которые не изменяются, не корректируются, исполняя роль *эталонов, стандартов!*

7.1. Функция планирование

*«План – ничто; планирование – всё!»
Д. Эйзенхауэр*

Планирование (*сущность*) – это организация будущего менеджмента, маркетинга и производства. Это и вид *контроля (согласования ресурсов)*. *Содержание* планирования:

- *Анализ настоящего* состояния ресурсов фирмы.
- *Выбор целей (синтез)*.
- *Выбор средств* реализации целей (*синтез*).

Анализ настоящего состояния ресурсов фирмы – это их группировка, оценка, измерение (согласование с измерительной шкалой – тоже контроль), сравнение; это анализ *настоящего* состояния ресурсов *внутренней* и *внешней* среды фирмы. *Ресурс*, потенциал – это всё, что можно использовать в менеджменте и производстве (идеи, информация и другие). К традиционным ресурсам, элементам

внутренней среды предприятия относятся: кадры, организационная структура управления предприятием, производство, маркетинг, финансы, организационная культура. *Внешнюю среду* образуют поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, местные, региональные и республиканские органы власти и другие.

Для анализа сред применяются разные *прикладные методики*: СВОТ - анализ, профиль-анализ и другие. Сущность СВОТ – анализа – это прикладная методика исследования *сред (прикладной проблемы!!!)*. С помощью СВОТ - анализа исследуются *четыре* измеряемых групп факторов (сторон) внутренней (*сила, слабость*) и внешней среды (*возможности и угрозы*). Они соответствуют английским терминам: Strength, Weakness, Opportunity, Threat.

Результаты СВОТ-анализа являются основой для прогнозирования *тенденций* развития фирмы (будущего состояния её ресурсов), выбора её *стратегий*, а затем и других *целей* фирмы. *Цели* (сущность) – это *ориентиры* на будущее, к которым будет стремиться фирма; отвечают на вопрос: “Куда?”

В фирме организуют, выбирают *три* вида целей: *стратегии, общие цели и задачи*. Вначале выбирают, разрабатывают стратегии. Данный аспект подробно рассматривается в дисциплинах «Маркетинг», «Стратегический менеджмент», – поэтому здесь только основные положения.

Выбор стратегий (*прогнозирование* – определение *тенденций* развития) осуществляется разными методиками: экстраполяцией, экономико-математическими, матрицами БКГ и другими. *Стратегии* – это *качественно* определенные цели: *миссия* и *вспомогательные* стратегии (маркетинговые и стратегии изменений). Отличаются *областью* применения и *длительностью*. Примеры вспомогательных стратегий: повысить производительность труда фирмы, снизить цену товара, диверсифицировать производство. *Миссия* (сущность) – это стратегия *всей* фирмы, это *общефирменная* стратегия; это наиболее *общая*, наиболее длительная и консервативная стратегия. *Вспомогательные* стратегии разрабатываются (выбираются) в помощь, в развитие миссии. Это стратегии не всей фирмы, а отдельных *сфер* её деятельности: *административная, экономическая, производственная*. Стратегии *сфер* деятельности разделяются на стратегии *видов* деятельности. Например, экономическая стратегия может разделиться на *ценовую, рыночную, товарную* и другие. Вспомогательные стратегии менее длительны, менее консервативны, чем миссия. В любой миссии согласуются стратегии (потребности, цели) *всех* участников бизнеса, всех важнейших социумов (социальных, общественных групп): собственников, работников, потребителей, посредников, общественных организаций и государства (содержание). Отсюда следует, что в миссии отражается высокое *общественное, социальное*, всеобщее предназначение фирмы, её высокая *роль* и *место*. И соответственно её формулировка (*форма*) возвышенная, даже патетическая, мотивирующая к достижению высоких идеалов, результатов.

Внешне миссия может быть выражена кратко в форме «*слоугена*» или развернуто в форме заявления, представления, *меморандума*, декларации. *Примерами* слоугена может быть «Развитие», «Ускорение», «Стабилизация» и другие. При-

мером меморандума может быть миссия фирмы «Макдональдс»: «Удовлетворение потребностей в полноценном и относительно недорогом питании и оперативном сервисе большой массы населения для обеспечения социальной стабильности в обществе». Основатель Хариковского университета В. Каразин так понимал его миссию: «Главным предметом (миссией – примеч. моё) учреждения университета было благосостояние моей милой страны и полуденного края России».

Общие цели – это качественно и количественно определенные цели *всей* фирмы, это общефирменные цели (например: повысить производительность труда в фирме на 10% в течение 2016 года). По длительности различают три *вида* общих целей:

- долгосрочные (свыше 5 лет);
- среднесрочные (от 1 года до 5 лет);
- краткосрочные (от квартала до 1года).

Они конкретнее вспомогательных стратегий, планируются в границах вспомогательных стратегий, после вспомогательных стратегий, исходя из вспомогательных стратегий. Любая вспомогательная стратегия может определить целый диапазон общих целей. *Выбор общих целей* сопровождается:

- согласованием общих целей между собой и с соответствующей вспомогательной стратегией. Это означает их взаимную поддержку, исключение противоречия друг другу.
- согласованием общих целей с *внутренней средой*;
- согласованием общих целей с *внешней средой*;
- согласованием общих целей с *потребностями потребителей* (как важная деталь предыдущего).

Задачи – это оперативные качественно и количественно определенные цели не всей фирмы, а только отдельных подразделений и даже отдельных исполнителей. *Выбираются* на час, смену, неделю, декаду, месяц, квартал. Необходимо отличать *выбор (планирование)* задач от *постановки* задач исполнителям. Постановка ранее запланированных задач – это уже первый шаг по их *реализации*. Постановка задач проводится не в планировании и даже не в проектировании. Она осуществляется в рамках функции *мотивация*.

Цели фирмы связаны иерархически. При этом планирование идёт сверху вниз, а реализация – снизу вверх.

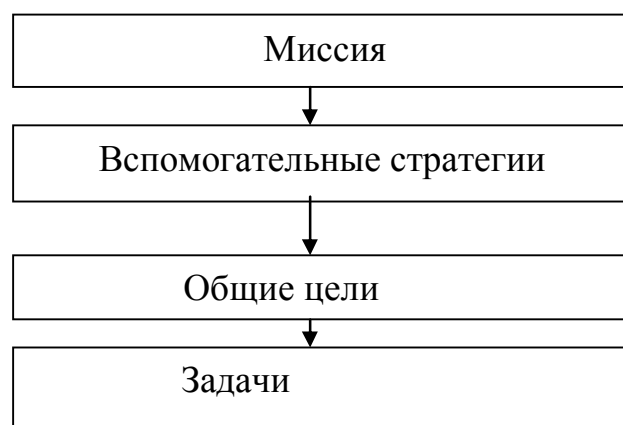


Рис. 7.1.1. – Иерархия целей фирмы

Существует много *средств реализации целей*, но в контексте нашего курса и функции планирование наиболее важными являются *методические*. В отличие от целей как *ориентиров* на будущее и отвечающих на вопрос «Куда», *методические средства*, методики реализации целей – это *не ориентиры*. Они носят не целевой, а *ограничительный* характер. Это правила поведения субъекта и отвечает на вопрос: “Как?” И по своей природе – это *прикладные* методики, в отличие от фундаментальных и экспериментальных. Методики реализации целей образуют две группы: *директивные* и *этические* (моральные).

Директивные методики, или руководящие указания *обязательны* для исполнения. Выбираются *четыре* уровня директивных методик, соответствующих четырём уровням целей: для реализации миссии – это тактика, для вспомогательных стратегий – политика, для общих целей – процедуры, для задач – правила. Конкретные примеры целей и соответствующих директивных методик приведены в таблице 7.1.1.

Таблица 7.1.1. – Связь целей и директивных методик

№№ п/п	Цели и директивные методики	
	Цели	Директивные методики
1	Миссия «Развитие»	Тактика «Ежегодное улучшение плановых показателей»
2	Вспомогательная стратегия «Повышение качества трудовых ресурсов»	Политика «Постоянная подготовка и переподготовка кадров»
3	Общая цель «Повысить производительность труда в фирме на 10 % в течение 5-ти лет»	Процедура: «Ежегодное обновление оборудования в фирме»
4	Задача «Провести уборку одного станка в течение 15 мин»	Использовать пылесос №3

Тактика, политика, процедуры и правила отличаются разной степенью *конкретности и длительности* указаний: тактика – наиболее общее указание, правило – исключительно конкретное.

Выбор миссии, вспомогательных стратегий, тактики и политики – это *стратегическое* планирование. Возникло в 70-е годы в США как реакция на быстрые изменения внешней среды и кризисы. Выбор общих целей, задач, процедур и правил – это *нестратегическое* планирование. Оно существовало до стратегического планирования, существует и в настоящее время, вытекает из стратегического и осуществляется в помощь ему и на его основе. Стратегическое планирование и стратегический контроль – это *стратегический менеджмент*. *Стратегический контроль* – это контроль маркетинговой деятельности в целом. *Его цель* – определить, те ли, лучшие ли возможности использует фирма и насколько эффективно их реализует. *Контролёры:* высшее руководство, ревизор маркетинга. *Его методики:* комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинга фирмы, её задач, стратегий и оперативной

деятельности с целью выявления проблем и возможностей и выдача рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности.

Наша дисциплина посвящена в основном *нестратегическому* менеджменту, или просто менеджменту. Его содержание, этапы: *планирование* задач и общих целей; *проектирование* должностей (оно не может быть стратегическим в принципе), *мотивация* (тоже), *контроль* (нестратегический) и два *связующих* процесса. Для *реализации нестратегического менеджмента*, прежде всего, необходимо *запланированные* задачи (но не стратегии, и не общие цели) правильно распределить и поставить исполнителям, согласовав с их должностями. Но для этого необходимо осуществить *проектирование* должностей и их взаимодействие. Затем необходимы *мотивация и контроль*. При этом нестратегический менеджмент реализуется многими *способами* и среди них только два наиболее распространенные, - это две *модели: менеджмент по целям и менеджмент по результатам*. Это ещё не реализация целей, - результатов ещё нет. Результаты за пределами менеджмента, в производстве! Менеджмент – это только предпосылка результатов. *Менеджмент по целям* – это американская модель нестратегического менеджмента (Management by objectives – MBO). В ней делается акцент на *постановке* задач исполнителям, на *процессе* их превращения в результаты, но не на результатах. Имеет недостаток – сковывание инициативы исполнителей. Поэтому финны предложили другую модель – *Менеджмент по результатам*. Здесь акцент на самих *результатах*.

Этические, или моральные методик – это правила поведения, сложившиеся в конкретной фирме. Они образуют организационную культуру, корпоративную культуру, *философию фирмы*. Это сложное понятие. Организационная культура – это целый комплекс правил поведения в фирме, её ценности, верования и правила жизнедеятельности. Организационная культура пронизывает всю внутреннюю среду фирмы.

Об уровне организационной культуры можно судить:

- по публикациям фирмы о себе (если фирма пропагандирует фирменные ценности, фирменную философию – это фирма с сильной, *высокой* организационной культурой); если же фирма акцентирует внимание на формальных и количественных аспектах своей деятельности, то это фирма со *слабой* организационной культурой);
- по характеру труда (творческому или нетворческому);
- по характеру общения (деловому или неделовому);
- по управлению карьерой: организованному или спонтанному;
- по наличию заповедей, не писанных норм поведения, морали;
- по наличию преданий, героев, истории фирмы;
- по осведомлённости об этом сотрудников;
- по отношению к этому сотрудников.

Кроме директивных и моральных средств реализации целей в отдельных литературных источниках выделяют и *целевые* средства реализации целей. Это не совсем корректно: задачи, например, не являются средствами реализации об-

щих целей. Средствами реализации общих целей являются *результаты* решения задач.

Важным аспектом функции планирования является группировка видов планирования. Вид планирования определяется:

- назначением;
- местом в управлении;
- периодом (горизонтом) планирования;
- характером применяемых методов планирования;
- другими критериями.

Соответственно можно выделить такие **виды** планирования, определяемые:

- по месту в управлении: например, входящее в стратегическое управление (*стратегическое планирование*);
- по длительности периодов, горизонтов планирования (*долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное, оперативное*);
- по методикам планирования: *объёмное* (по объёму работ), *календарное* (по срокам начала и окончания работ), *оперативное* (планирование конкретных производственных задач по номенклатуре работ на короткие планируемые периоды);
- по этапам развития (*финансовое, перспективное, стратегическое*);
- по другим критериям, (например, планирование ограничительных методов получило название *формального планирования*).

Особыми видами являются: *бизнес-планирование* и *технико-экономическое обоснование*.

Бизнес-планирование – это комплексное планирование, определяемое:

- *местом* (разрабатывается на основе финансового плана, перспективного плана и стратегического плана, в дополнение к ним);
- *временем* (разрабатывается не всегда: при образовании фирмы; в переломные моменты её деятельности; при расширении масштабов деятельности; для привлечения инвесторов, – должен быть отражен имидж фирмы; при захвате новых рынков; важнейшим является бизнес-план инвестиционного проекта);
- *целью* (прежде всего, дать наиболее полную, комплексную, интегральную картину положения фирмы и возможностей её развития высшему руководству);
- *содержанием*: *производственный план, или производственную программу, отражающую затраты (расходы ресурсов предприятия) в натуральных показателях; финансовый план* (смету доходов и расходов экономических ресурсов) в *стоимостных* показателях и план маркетинга главным образом план объёма продаж (доходы от продаж с учётом затрат на маркетинг).

Технико-экономическое обоснование можно считать видом планирования.

Однако правильнее его называть синтезом *проектирования и планирования*.

В самом деле, уже в самом термине заложено двуединство, - технико-экономическое означает инженерно-экономическое, то есть проектно-плановое

обоснование. Экономическая деятельность связана с планированием, инженерная – с проектированием.

Технико-экономическое обоснование похоже на бизнес-план, но имеет отличия:

- это план-проект *обслуживания*, обеспечения материальных объектов, которые обеспечивают, в свою очередь, выполнение бизнес-плана;
- это и *дополнение* к бизнес-плану;
- можно трактовать и как *самостоятельный* документ.

Важным аспектом планирования является его *связь* с проектированием. Планирование и проектирование имеют как сходство, так и отличие. Сходство: и то, и другое есть организация будущего. Отличие: *планирование* - информационная, а *проектирование (дизайн)* - вещественная организация будущего. Оно реализуется в форме чертежей, схем, графиков, таблиц, проектов, макетов.

7.2. Функция проектирование

Для реализации целей функции планирования недостаточно только *методических средств*. Необходимы *средства* и иного свойства: должности и порядок их взаимодействия, то есть – организационные *структуры менеджмента и производства, организационные структуры управления (ОСУ)*. Это структуры только должностей, должностные структуры управления. ОСУ – это схема, это техническое, инженерное, вещественное образование. Следовательно, она *не планируется, а проектируется* и не может быть встроена в *функцию планирование*. *Проектирование должностной* структуры менеджмента и производства - это отдельная, особая его функция! Но это проектирование в узком смысле. В широком смысле проектирование включает и такие элементы:

- проектирование инженерных (производственных) *структур (цехов, участков рабочих мест)*,
- проектирование инженерных (производственных) *процессов (основных, вспомогательных, обслуживающих, природных)*,
- проектирование *инфраструктуры*.

Все три образуют инженерную (техническую, вещественную) организацию *производства, или инженерный менеджмент, или инженерию*.

В нашей дисциплине рассматривается функция *проектирования* только *должностных, то есть* организующих, или организационных структур управления (менеджмента и производства), или ОСУ. В этом *сущность* функции менеджмента проектирование. Это проектирование *только должностей* (менеджеров и рабочих) и их *связей*.

Место в пространстве – среди средств реализации целей. *Место* во времени – после функции планирования.

Содержание:

- проектирование должностей (на основе целей и методических средств их реализации); это согласование должностей между собой и с целями;

- проектирование связей должностей (это согласование выбранных должностей между собой, то есть организация их взаимодействия, взаимосвязи по горизонтали и вертикали). Это - проектирование (выбор) типа организационной структуры управления (менеджмента и производства) – типа ОСУ.

Функция *проектирование* – это и вид контроля, в котором согласуются только *должности* с другими ресурсами (*сущность*).

Должность – это полномочия плюс обязанности; полномочия и обязанности равны, но противоположны по знаку; это две стороны одной «медали» [29].

Полномочия – это право распоряжаться, организовывать, управлять ресурсами фирмы.

Передачу полномочий и ответственности называют их *делегированием*. Как отмечается в литературных источниках, его впервые применил римский император Диоклетиан в 294 году н.э. Полномочия – это всего лишь *право*, которое не всегда, не всеми может быть реализовано; это возможность, идеал. *Власть* – это уже реализуемое право, это *ресурс «Полномочия» в действии человека*, реализуемый ресурс, реализуемые полномочия.

Власть может быть больше, меньше и равной полномочиям.

Равенство полномочий и власти отмечается тогда, когда человек полностью реализует отпущенные ему права должности.

Если же власть меньше полномочий, работник не полностью реализует свои права, он не на своём месте.

Если власть больше полномочий, то должностное лицо или злоупотребляет своим служебным положением (в частности, штабной работник действует от имени своего высокого начальника), или обладает высоким авторитетом. Полномочия ограничиваются должностными инструкциями, законами, вышестоящими полномочиями. Власть ограничивается всем тем же плюс моральными принципами и (или) страхом наказания.

О Власти в Библии, *Апостол Павел, Римлянам, 13:1-5; с.359.*

«1. Всякая душа да будет покорна высшим властям, ибо нет власти не от Бога; существующие же власти от Бога установлены. 2. Посему противящийся власти противится Божию установлению. А противящиеся сами навлекут на себя осуждение. 3. Ибо начальствующие страшны не для добрых дел, но для злых. Хочешь ли не бояться власти? Делай добро, и получишь похвалу от неё, 4 ибо начальник есть Божий слуга, тебе на добро. Если же делаешь зло, бойся ибо он не напрасно носит меч: он Божий слуга, отмститель в наказание делающему злое. 5. И потому надо повиноваться не только из страха наказания, но и по совести».

Полномочия – это *ограниченное* право. И вот в зависимости от характера и степени ограничения полномочия разделяют на *виды*: линейные, штабные и функциональные [31].

Линейные (административные) полномочия – это право распоряжаться всеми ресурсами предприятия, но главное – людскими, то есть, - это право руководить, командовать, отдавать приказы.

Примеры линейных полномочий: ректор → деканы → кураторы → старосты или: министр-директор-начальник цеха → начальник участка → бригадир.

Носители линейных полномочий – начальники, командиры, администраторы, - несут прямую ответственность за достижение целей организации.

Линейные полномочия делегируются непосредственно от начальника подчинённому, создавая непрерывную иерархию (порядок подчинения), или непрерывную, строго вертикальную цепь команд, или скалярную цепь. Именно при непрерывности, неразрывности цепи команд соблюдается принцип единоначалия.

Принцип единоначалия удовлетворяет трём критериям:

- начальник делегирует полномочия только своему непосредственному подчинённому;

- подчинённый и несёт ответственность только перед своим непосредственным начальником;

- начальник не имеет права отдавать указания «через голову» непосредственных подчинённых. Линейные полномочия делегируются непосредственно от начальника подчинённому, создавая при этом непрерывную иерархию (порядок подчинения), или непрерывную строго вертикальную цепь команд, или скалярную цепь (от французского - шкала). Именно при непрерывности, неразрывности цепи команд соблюдается принцип единоначалия. Принцип единоначалия подразумевает и невмешательство других, в частности, равно уровневых начальников.

Единоначалие повышает эффективность управления, устраняет анархию, вносит четкость, порядок во взаимоотношения начальников и подчинённых. Известное высказывание Наполеона: «Один плохой начальник лучше двух хороших» подтверждает сказанное выше. Однако это совсем не означает, что в определённых конкретных условиях производства принцип единоначалия не может быть нарушен.

Особенностью линейных полномочий является то, что скалярная цепь пронизывает всю структуру управления сверху вниз, замыкаясь на рабочих.

Носители линейных полномочий (начальники, руководители) занимаются оперативной деятельностью по непосредственному достижению целей предприятия, но и несут всю ответственность за их достижение.

Необходимо отметить, что «чистых» «линейщиков» не бывает; но, конечно, они в большей степени начальники, нежели специалисты.

Как и всякие другие линейные полномочия ограничены: должностью (должностными инструкциями), принципом единоначалия, и нормой управляемости.

Штабные полномочия впервые ввёл Александр Македонский.

Штабные полномочия полностью лишены права распоряжаться ресурсами организации и главное – людскими, то есть лишены главного – руководить. Носители штабных полномочий не руководители, не начальники, не администраторы, они помощники руководителей, они специалисты (юрист, психолог, социолог, специалист по делопроизводству и другие).

Штабные работники не заняты непосредственным достижением целей предприятия и не несут прямой ответственности за результаты; они лишь помогают руководителям.

Функциональные полномочия – занимают промежуточное положение между линейными и штабными полномочиями, - носители их являются одновременно и руководителями, и специалистами. Но они в большей степени специалисты, нежели руководители. И в отличие от руководителей иерархия функциональных должностей не замыкается на исполнителях (рабочих). Примеры функциональных руководителей: заместители директора, главные специалисты (главный агроном, главный металлург, главный бухгалтер, главный механик и другие). Это и начальники отделов (планового, технического, кадров, труда и заработной платы и других). Главный инженер предприятия одновременно является и функциональным менеджером как заместитель директора, и руководителем (администратором) как первый заместитель директора.

Норма управляемости – это научно обоснованное количество непосредственных подчиненных. Норма управляемости зависит от: уровня управления, вида деятельности, характера задач, особенностей коллектива, типа отрасли, способностей руководителя и т.д. Если подчинённых больше, чем предусмотрено нормой, то руководитель страдает от перегрузки; если количество подчинённых меньше, то налицо неполная его загруженность по работе. И то, и другое ведёт к снижению эффективности деятельности данного подразделения. Как правило, для руководителей среднего уровня управления норма управляемости находится в пределах 9-12 подчинённых.

Длина цепи команд – это количество уровней управления. Длина цепи команд связана обратно пропорционально с нормой управляемости при неизменной численности персонала, т.е. чем больше норма управляемости, тем короче длина цепи команд.

Связь полномочий, должностей может быть организована по-разному. При этом образуются разные *типы организационных структур управления (ОСУ)*.

7.3. Типы организационных структур управления (ОСУ)

Структура в широком смысле – это элементы, взаимосвязанные так, что образуют единое целое (для какой-то *цели*). В организационных структурах управления такими элементами являются должности.

Характер (правило) взаимосвязи должностей по горизонтали определяет тип организационной структуры управления (ОСУ), а по вертикали – ее разновидность. Известны три основных типа ОСУ: линейные, функциональные и линейно-функциональные (штабные).

Линейные ОСУ М. Вебера называют ещё и как бюрократические, и как административные (ОСУ). В них деление, или взаимосвязь должностей по горизонтали осуществляется на основе пространственного или количественного правила. При этом каждое структурное подразделение выполняет все виды (функцио-

нальные направления) деятельности (Φ_1 - Φ_n). Линейная ОСУ представлена на рисунке 7.3.1.

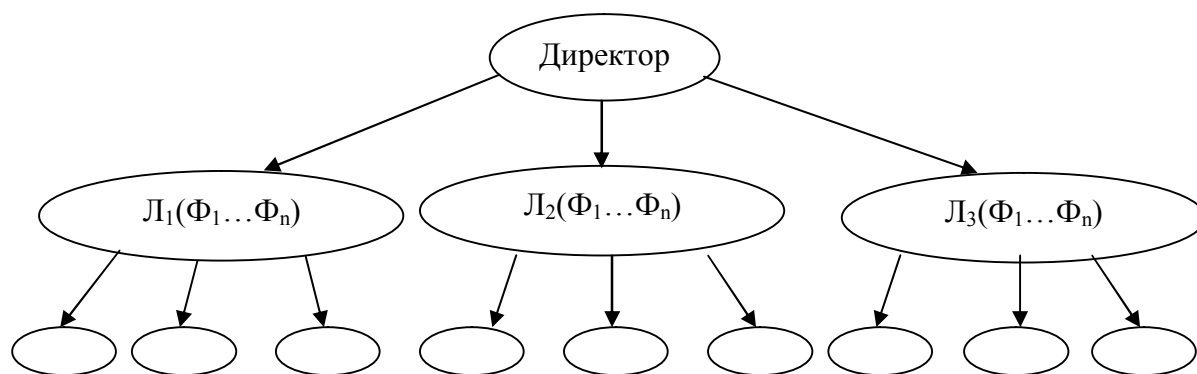


Рис.7.3.1. – Линейная структура управления М. Вебера

где L_1, L_2, L_3 – руководители, начальники, администраторы.

Преимущество такой структуры - в полной мере соблюдается принцип единоначалия.

Недостаток - невысокая компетентность принимаемых решений.

Для устранения данного недостатка стали применять *функциональные ОСУ* Файоля. В них взаимосвязь (деление) должностей по горизонтали осуществляется по видам деятельности (функциям). Такая структура представлена на рисунке 7.3.2.

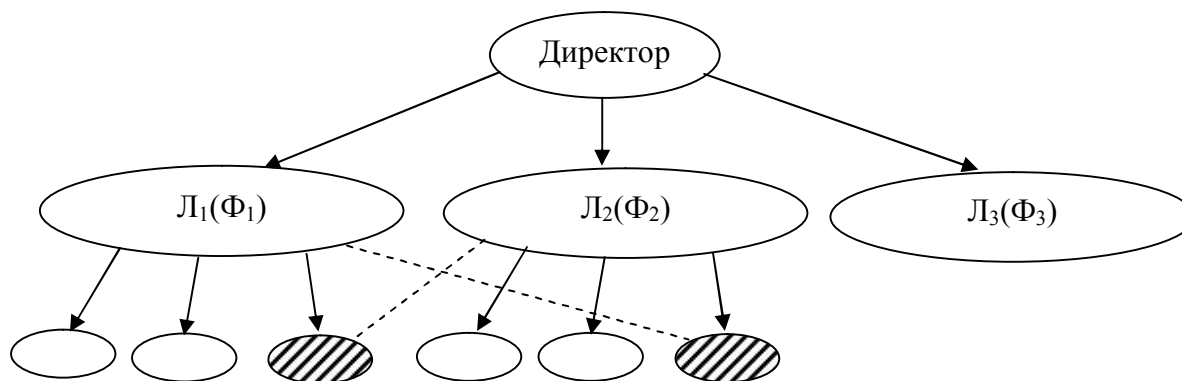


Рис.7.3.2. – Функциональная структура управления Файоля

Преимущество такой структуры - высокая компетентность принимаемых решений. Недостаток - не соблюдается принцип единоначалия. Поэтому такой тип структуры был заменён на линейно-функциональную (рисунок 7.3.3).

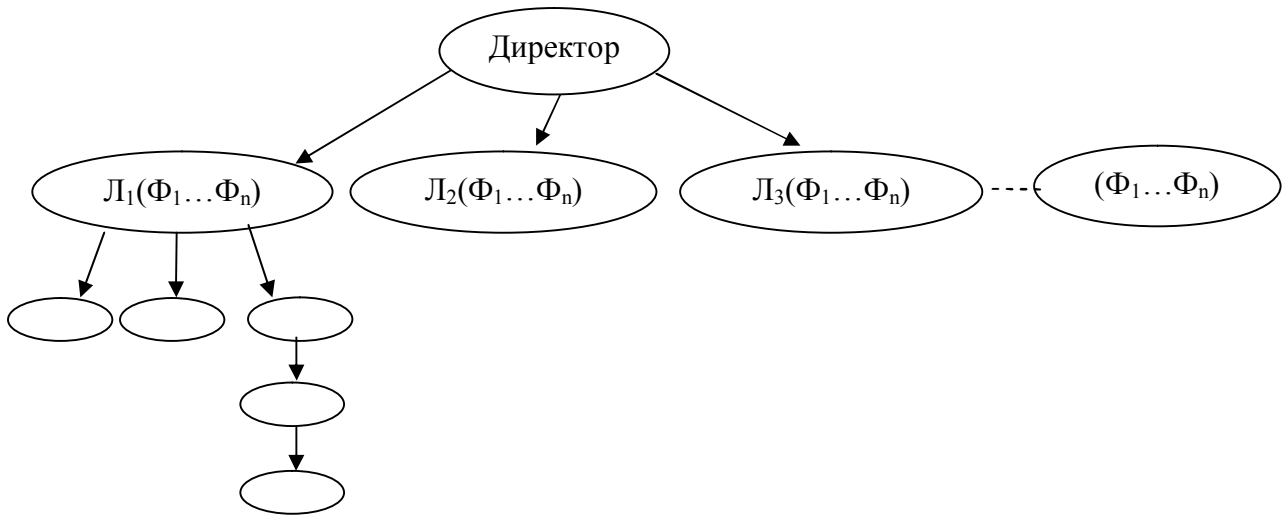


Рис.7.3.3. – Линейно-функциональная структура управления Тейлора

Это фактически возврат к линейной структуре. Однако для повышения компетентности принимаемых решений руководителям им в помощь придается штаб специалистов (Φ_1 - Φ_n).

Преимущества таких структур: полное соблюдение принципа единоначалия и высокая компетентность принимаемых решений.

Однако и такие структуры не лишены недостатков:

- *неоперативность* принимаемых решений менеджерами среднего и нижнего уровней управления, так как информация из штабов проходит слишком длительный путь;

- *искажение* информации, получаемой менеджерами среднего и нижнего уровней управления из штаба от специалистов, необходимой для принятия ими решений (по той же причине).

Для устранения указанных недостатков штабы рассредоточили из центра в нижние уровни управления, - в подразделения (дивизионы – от английского division). Соответственно такие децентрализованные линейно-функциональные структуры получили название «*дивизиональные*». Эти структуры лишены указанных выше недостатков.

Линейно-функциональные структуры управления могут изменяться ещё и от форм собственности.

В Украине собственность выступает в трех формах:

- частная;
- коллективная;
- государственная.

Линейно-функциональная структура управления *существенно не зависит* от форм собственности. Различия наблюдаются лишь в высшем уровне управления. Для *частной* формы собственности организационная структура управления имеет вид (рисунок 7.3.4)

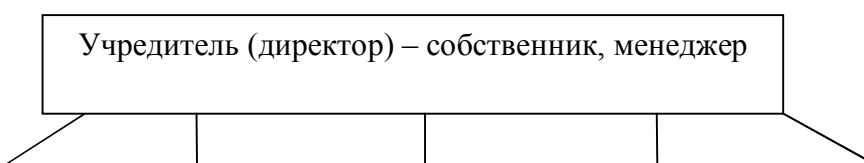


Рис 7.3.4. – Структура управления частного предприятия

Для коллективной формы собственности ОСУ имеет вид (рисунок 7.3.5)

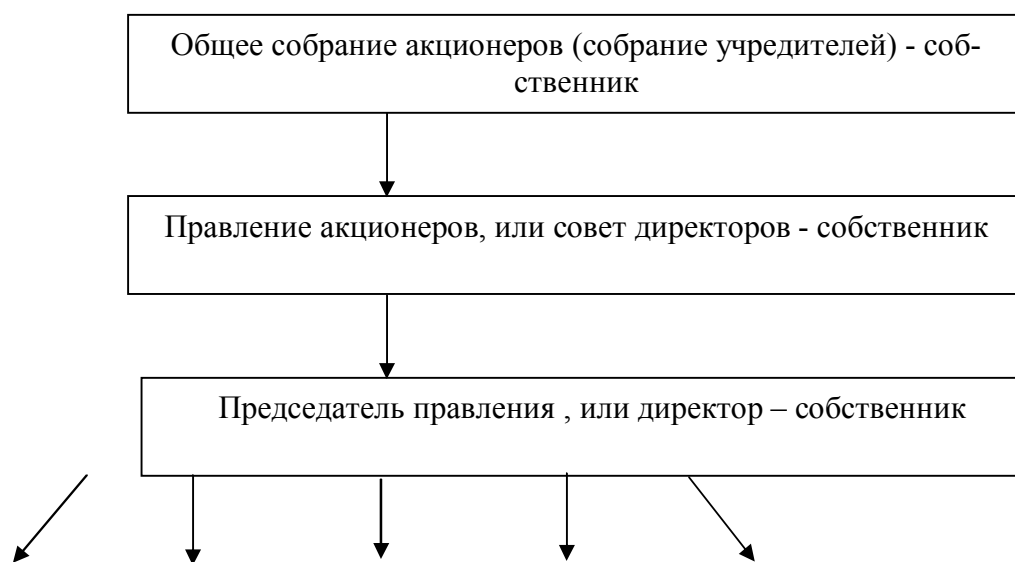


Рис.7.3.5 – Структура управления коллективного предприятия

Для государственной формы собственности ОСУ имеет вид (рисунок 7.3.6)



Тема 8. Функция мотивация

В шестой и седьмой темах было показано: функция *планирование* отвечает за организацию *целей* и *методических* средств их реализации; *проектирование* – за организацию должностей как прав распоряжаться ресурсами и, в частности, – *прав руководить* человеческими ресурсами; *мотивация* – это уже само руководство. Но мотивация не сводится только к *руководству*, а включает ещё *лидерство* и *стимулирование*. Руководство, лидерство и стимулирование – это три основные *формы* мотивации. *Мотивация (сущность)* – это побуждение к труду воздействием на *потребности* людей; это вид контроля, в котором согласуются только *мотивы* с другими ресурсами. При этом мотивацию можно проводить двумя основными группами способов:

- *без глубокого исследования* потребностей мотивируемого (руководство и лидерство); здесь акцент на подходе, стиле поведении мотиватора, а не на потребностях мотивируемого;
- *с глубоким исследованием* потребностей мотивируемого (стимулирование), здесь акцент на потребности мотивируемого.

8.1. Три формы мотивации

Руководство – это форма мотивации с опорой только на *административный* ресурс, на формальные права должности, формально записанные в должностной инструкции. Это формальная мотивация. Здесь акцент на подходе, стиле поведении мотиватора, а не на потребностях мотивируемого. Существуют три основных подхода, стиля поведения руководителя: авторитарный; либеральный; демократический (гуманистический). Они нашли свое обоснование соответственно в трёх теориях руководства: теории «X»; теории «Y»; теории «Z». Теории «X» и «Y» сформулировал американский социальный психолог Дуглас Мак-Грегор (1906-1964). В них мотивация сводится к воздействию на *одну* потребность – зарплату. При этом теория «X» – обосновывает авторитарный стиль руководства из-за преобладания в человеке отрицательных качеств (лени, отсутствия инициативы и других); теория «Y», наоборот, – либеральный стиль из-за преобладания в человеке положительных качеств (трудолюбия, наличия инициативы и других). *Недостаток* теорий «X» и «Y» – узкий, ограниченный подход руководителя к мотивации подчинённого. Мотивируемый рассматривается только как *специалист, функционер, ролевик*, у которого только одна потребность – зарплата. Как отмечал американский социальный психолог *Эрих Фромм (1900-80)* такое отношение, подход стал настоящим кошмаром, проклятием XX века.

Теорию «Z» начал разрабатывать тоже Мак-Грегор, но закончил её *Уильям Оучи* (родился в 1943 году в Гонолулу, Гавайи). Главным в этой теории является *человеческий, гуманистический подход*, положение о том, что *человек, гомо, гуманус* – основа *всего*. Теория «Z» обосновывает мотивацию, побуждение к труду путём воздействия на *все* потребности подчинённого, на *всего* человека, на *всю* личность (и как семьянина, друга, товарища, и как неординарную личность, которая должна испытывать ощущение своей полезности и значимости),

а не только как *специалиста*, потребность которого только в деньгах. Мотивируемый должен испытывать ощущение своей полезности, значимости, неординарности, востребованности, должной оценки творчества. При *руководстве* людьми необходимо уважать его веру, увлечения (любовь к музыке, литературе, искусству, спорту, природе). Но в теории «Z» нашёл отражение и *демократический подход*, обоснование *коллективистских* правил мотивации, то есть мотивация работников должна исходить из потребностей *всего* предприятия как одной большой *семьи*, одного *рода*, как «производственного клана». Это требует развития у сотрудников – с помощью соответствующей организации и стимулирования – отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и принадлежностью предприятию (кооперации). Признаками такого рода корпорации являются:

- пожизненный наём, создающий твердые гарантии занятости и сопричастности к общей судьбе организации;
- медленное продвижение по службе;
- универсальный характер квалификации;
- широкие коммуникации;
- коллективная методика принятия решений и групповая ответственность;
- широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля;
- постоянная забота о социальных и экономических потребностях работников;
- регулярное присутствие руководства на производстве;
- доверительное товарищеское общение руководителей с подчиненными;
- гласность и эгалитаризм (высокая степень равенства доходов);
- систематическое культивирование здоровой социальной обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации [11].

Но акцент в теории «Z», как и в теориях «X» и «Y», делается не на потребностях *мотивируемого*, а на стиле, подходе *мотиватора*. В теории «Z» нашёл отражение, прежде всего, опыт, стиль, подход «*мягкого*» японского менеджмента (система пожизненного найма, в частности) в отличие от жёсткого американского стиля и ещё более жёсткого – китайского.

Существуют и другие *стили руководства*, в частности четыре стиля руководства *Ликкерта*, в основе которых рассматриваются системы мотивации: эксплуататорски-авторитарные, благожелательно-авторитарные, консультативные и группового участия.

Лидерство (в отличие от *руководства*) – это форма мотивации без опоры на административный ресурс. Это *неформальная* мотивация, то есть она формально не отражена в каких-либо документах. Но здесь тоже акцент на подходе, стиле поведения мотиватора, а не на глубоком исследовании потребностей мотивируемого. Существуют четыре основных подхода, стиля поведения лидера: *личностный*; *поведенческий*; *ситуационный*; *адаптивный*. *Личностный* подход реализуется с помощью *личностных характеристик* морального порядка, моральных качеств, *морали* – внутреннего проявления личности лидера: отношения к другим людям, обязанности к людям, к обществу. *Поведенческий* подход при мотивации осуществляется с помощью *личного морального поведения*, дей-

ствий, поступков, *этикета* – внешнего проявления личности лидера: манеры поведения, стиля одежды, речевых оборотов. *Ситуационный* подход – это мотивация с акцентом на конкретную *ситуацию*, на конкретные обстоятельства возможно даже в ущерб личностному и поведенческому подходам *Адаптивный* подход – это варьирование *пропорцией*, соотношением трех рассмотренных выше подходов для их оптимизации, а значит - увеличения эффекта от их совместного применения.

Стимулирование – третья *форма* мотивации, которая применялась ещё в древности. Термин «стимул» очень давний – это палочка, чтобы подгонять, укалывать быков. В развитии стимулирования можно выделить даже определённые *этапы*. *Впервые* стимулирование стало предметом исследования у *Роберта Оуэна* (1771-1858), английского философа, педагога и социалиста. Затем *Тейлор*, как автор классической, или рационально-экономической теории стимулирования, делает акцент на таком стимуле как зарплата (конец XIX века). Он не учитывает такой стимул, как качество условий труда, или качество жизни, т.е. социально-психологический стимул. Тейлор, однако, впервые указывает на другие стимулы – он предлагает проектирование рабочих мест и медицинское обслуживание. *Дальнейшим* развитием теорий стимулирования явилась доктрина (теория, концепция, принцип) человеческих отношений социолога *Элтона Мэйо* (начало XX века). Производственный процесс, по его мнению, не только инженерно-экономический (техничко-экономический), но и *социально-психологический*. Его знаменитые Хотторнские эксперименты показали, что социально-психологические условия производства стимулируют не в меньшей степени, чем технические и экономические. *Стимулирование* (сущность) – *форма* мотивации, в которой акцент с поведения мотиватора переносится на глубокое исследование *потребностей мотивируемого*. *Потребность* – это ощущение недостаточности чего-либо: пищи, сна, отдыха и т.д. Потребность, нацеленная на труд, становится *мотивом*.

На рисунке 8.1.1. приведена взаимосвязь основных понятий мотивации: потребностей, мотивов, стимулов, санкций и интересов.

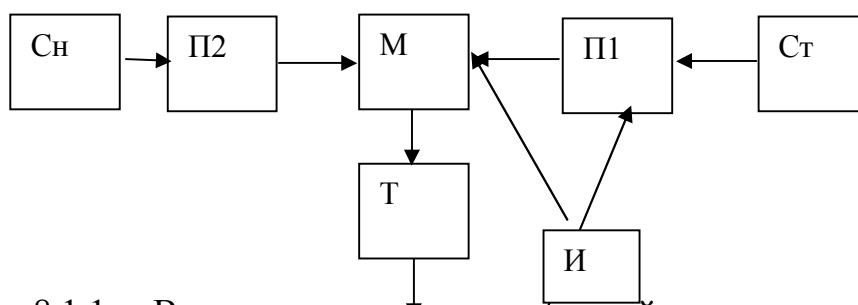


Рис.8.1.1. – Взаимосвязь основных понятий мотивации
где: П1 – потребности.

П2 – потребность сохранить имеющиеся блага.

М – *мотив* (нацеленная на труд потребность).

Мотивация (сущность и цель) – это побуждение к труду воздействием на потребности людей (было); это превращение потребности в мотив; это организа-

ция, создание мотивов. *Мотивация* – это и вид контроля, в котором выбираются, корректируются, согласуются *возможности* (ресурсы) предприятия с *потребностью* работника (стандартом). После мотивации появляется один новый ресурс – *результаты*. Он единственный несогласованный с остальными. Это согласование осуществится в функции контроль! Но это приведёт и к новому согласованию и других ресурсов, то есть к пересогласованию ресурсов, к перепланированию!

Т – труд.

Р – результат труда.

В – вознаграждение.

С – стимул; усиливает, провоцирует потребность перейти в мотив.

И – интерес.

Сн – санкции (выговоры, угрозы).

Стимулы – это не только усилители имеющихся потребностей, но и возбудители новых: в высокой заработной плате, премии, комфортных условиях труда, карьерном росте и других.

Санкции – это разновидность стимулов, это их противоположность, антипод стимулов, это стимулы наоборот, это антистимулы: угрозы, наказания, выговоры, предупреждения и другие.

Санкции, вообще говоря, воздействуют на другие потребности, нежели стимулы, а именно – на потребности сохранить уже имеющиеся блага: высокую зарплату, комфортные условия труда, наличие возможности карьерного роста и т.д.

8.2. Теории стимулирования

Стимулирование так же, как и руководство, и лидерство, нашло свое обоснование в соответствующих теориях.

Существует *два* основных класса теорий стимулирования:

- содержательные;
- процессуальные.

Особое место занимает теория, или модель Портера-Лоулера.

Известны три основные *содержательные* теории стимулирования:

- теория *Маслоу*;
- теория *Макклеланда*;
- теория *Герцберга*.

Основная идея всех трёх теорий: «Чтобы стимулировать подчиненного надо *изучить* его потребности».

Теория Маслоу. В своей теории Абрахам Маслоу (1908 – 1970) — видный американский психолог, основатель гуманистической психологии установил, что:

- потребностей много и они разные;
- классифицировал потребности (выделил целые группы однотипных потребностей);

- расположил эти группы в строгой последовательности по важности для личности, то есть установил иерархию потребностей (на первое место поставил физиологические потребности, на второе – потребности в безопасности и защите от внешней среды, на третье – социальные потребности).

Положительное в этой теории – ее практическая направленность, так как впервые указывается на многообразие возможностей, рычагов воздействия, побуждений к действию для мотивации менеджерами своих подчиненных; то есть теория не сводит стимулирование только к зарплате, к экономическим стимулам. Недостаток теории, – в действительности оказалось, что иерархии потребностей нет, то есть нет важных и второстепенных потребностей, все зависит от конкретного человека и конкретных обстоятельств.

Теория Макклеланда. В своей теории Дэвид Макклеланд (1917 - 1998) – американский психолог, автор теории потребностей, разработчик новой методики оценки для тематического апперцептивного теста, профессор психологии тоже проводит, как и Маслоу анализ, классификацию, устанавливает иерархию потребностей. Но есть существенное отличие, – важными признаются другие потребности - не физиологические, а высшие:

- потребность во власти;
- потребность в успехе;
- потребность в причастности к чему-либо (коллективу, делу, эксперименту).

Следовательно, у Маслоу как бы противоположная иерархия потребностей, то есть перевернутая пирамида потребностей.

Двухфакторная теория Герцберга. Фредерик Ирвин Герцберг (1923 - 2000) - американский психолог. Его теория во многом противоречива; в ней есть сходство с двумя предыдущими теориями: в анализе, классификации, иерархии. Есть и положительное отличие – впервые указано на важную роль в стимулировании таких *двух* потребностей: в комфортных условиях труда; в содержательности труда (в творческом характере труда).

Поводя итог анализу содержательных теорий можно сделать такие выводы:

- *содержательные* теории делают акцент на стимулировании уже *имеющихся* потребностей;
- для эффективного стимулирования необходимо тщательно *изучить* потребности подчиненных, определить важнейшие из них (на данный момент);
- именно потребности *задают* и *методы* стимулирования.

Процессуальные теории стимулирования посвящены только *двум* важнейшим потребностям и возникающим только в *процессе* производственной деятельности:

- в адекватности приложенного *усилия* и *вознаграждения*;
- в адекватности вознаграждения за *одинаковые* усилия.

Эти две процессуальные теории называются соответственно «Теория ожидания» и «Теория справедливости (восприятия)».

Теория (модель) Лаймана Портера (1913 -1990) – *Эдварда Лоулера* (род. 1938) является результатом обобщения всех теорий мотивации. Она достаточно сложна для анализа и понимания; она объединяет все рассмотренные ранее тео-

рии в рамках единой схемы – *модели*. Однако выводы из неё представляют практический интерес.

Первый вывод: «Необходимо и возможно мотивировать подчиненных к труду для удовлетворения их потребностей и потребностей (целей) предприятия».

Второй вывод: «Именно результативный труд приводит к удовлетворению потребностей, а не наоборот».

8.3. Содержание и методики мотивации

Содержание мотивации вытекает из следующего. Мотивация – это процесс, в котором участвуют двое: мотиватор и мотивируемый. Поэтому результат мотивации зависит от обоих. Они реализуют некоторые обязательные элементы, отсутствие хотя бы одного из которых устраняет мотивацию. Таких элементов содержания мотивации должно быть четыре:

- мотиватор должен изучить, узнать, установить наиболее важную в данный момент *потребность* мотивируемого (стандарт);
- выбрать, согласовать ресурсы *предприятия* (методы мотивации, денежные и другие) с потребностью мотивируемого;
- мотиватор должен *воздействовать* на потребность мотивируемого;
- мотивируемый должен *согласиться* принять предложение мотиватора, то есть и им должна быть проведена оценка последствий мотивации (согласование потерь и приобретений - контроль).

Методик мотивации очень много, – они достаточно подробно описаны в научной литературе. К ним относятся:

- *Неэкономические* методики (организационные; морально-психологические);
- Методики удовлетворения *основных* потребностей подчиненного (методики удовлетворения физиологических потребностей; методики удовлетворения потребностей в безопасности и защищённости).
- Методики положительного и отрицательного *подкрепления*, гашения и наказания.
- Методики мотивации *женщин*.
- Методики мотивации *начинающих* специалистов.
- Методики мотивации через *совершенствование содержания* труда.
- Методики мотивации через *комфортные* условия труда.
- *Экономические* методики мотивации.

Тема 9. Функция контроль

9.1. Важнейшие аспекты контроля

Функция мотивация приводит к превращению *целей* в *результаты*. Результаты – это совершенно *новый* ресурс и единственный несогласованный с остальными. *Результаты* могут не совпадать, прежде всего, с *целями*. Но, ни одна из

трёх рассмотренных ранее функций (планирование, проектирование, мотивация) не согласовывает эти два вида ресурсов. Поэтому и появляется необходимость ещё в *одной* функции – в функции контроль. Контроль *в широком смысле* – это *согласование* любых ресурсов (*сущность*). В его *содержание* входит шесть этапов:

- Установление (выбор) стандартов, стандартных ресурсов, тех с которыми будет сравниваться один корректируемый.
- Установление (выбор) масштабов отклонений – тоже согласование. Масштаб отклонений – это предельно допустимая величина отклонения результата от стандарта. Масштаб отклонений устанавливается только высшим руководством предприятия, – только оно может взять всю ответственность за возможные последствия (объём сбыта продукции и объём брака).
- Измерение корректируемого ресурса (согласование со шкалой измерения).
- Сравнение корректируемого и стандартных ресурсов, то есть определение реальных отклонений.
- Сравнение реальных отклонений с масштабом отклонений (тоже форма согласования).
- Выбор варианта действий из трёх возможных: первый вариант (отклонение меньше или равно масштабу отклонений) – ничего не предпринимать; если отклонение больше масштаба отклонений, то или корректировать результаты по целям как стандартам (второй вариант), или корректировать цели по результатам как стандартам (третий вариант).

9.2. Основные виды функции контроль

Функция контроль – это контроль *только в узком смысле*, это согласование только *четырёх* ресурсов: *входящих, целей, результатов и человеческих*. Существует три основных *вида* контроля в узком смысле, которые отличаются тремя факторами, или условиями: *временем, объектом и целью*. Это контроль:

- *предварительный*;
- *текущий*;
- *заключительный* (таблица 9.2.1).

Таблица 9.2.1. – Характеристика основных видов контроля

Виды контроля	Факторы контроля		
	Время	Объект	Цель
Предварительный	До результатов	Ресурсы (входящие) и цели (стандарты)	Корректировка входящих ресурсов с целями (стандартами)
Текущий	В течение получения результатов	Результаты и цели	Согласование результатов с целями и целей с результатами

Заключительный	После получения результатов	Результаты и человеческие ресурсы	Согласование трудовых ресурсов с результатами для: обучения, повышения или понижения в должности
----------------	-----------------------------	-----------------------------------	--

9.3. Методики контроля

Трудно отличить *виды* и *методики* (подвиды) контроля. Методик контроля очень много. Они отличаются в зависимости от разных факторов, условий, применяемых средств и т.д. Но в любом случае можно выделить три основные группы методик: *предварительного, текущего и заключительного контроля*.

Методики *предварительного* контроля разделяются на три основные группы методик контроля: *человеческих, материальных, финансовых* ресурсов. Методики предварительного контроля *человеческих* ресурсов – это: *анкетирование, собеседование, испытание, тестирование и другие*. Методики предварительного контроля *материальных* ресурсов – это проверка соответствующих сопроводительных документов. Методы предварительного контроля *финансовых* ресурсов – это проверка входящих финансовых (денежных) потоков по финансовым документам.

Методики *текущего* контроля реализуются при появлении *результатов*. Последние и являются его объектами. Это продукты и услуги. Они появляются непосредственно как результаты *инженерного*, производственного менеджмента. Следовательно, методики текущего контроля – это методики *инженерного (технического)* контроля. Его осуществляют отделы технического контроля (ОТК). Это контроль *качества* продукции (соответствия её потребностям потребителя). Наиболее распространённые методики такого контроля: *сплошной, выборочный, самоконтроль, кружки качества*.

К важнейшей методике *заключительного* контроля можно отнести *аттестацию* персонала. По результатам аттестации принимается решение о необходимости повышения квалификации работника, понижении, повышении или освобождении от занимаемой должности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа над конспектом позволила получить такие результаты:

- Разработана *структура* конспекта в соответствии с программой дисциплины.
- Во Вступлении кратко определены основные аспекты дисциплины: *место, роль, особенность, объект, предмет, цель*.
- В главной части раскрыты важнейшие аспекты *практики* менеджмента (правила, связующие процессы и функции менеджмента).

- Основное внимание уделено проблемам *делового* общения и особенно *методикам* разрешения конфликтов как предмету деятельности любого предприятия.
- Особое внимание уделено *методологическим* аспектам конспекта с помощью новейших фундаментальных и прикладных методик (Теории метода Бабайлова и методики 2С70).
- Устранены наиболее распространённые в литературе *неточности* (смещение, отождествление менеджмента и управления, исполнения и производства, стимулирования и мотивации, метода и методик).
- Уточнены важнейшие понятия менеджмента и их связь.

Усвоение представленного учебного материала позволит выпускникам ХНАДУ успешно решать проблемы менеджмента как теоретического, так и практического характера.

ЛИТЕРАТУРА

Базова

1. Бабайлов В.К. Менеджмент: Наука и практика: учебник / В.К. Бабайлов – Х.: ХНАДУ, 2015. – 276 с.
2. Бабайлов, В.К. Теория метода: монография / В.К. Бабайлов. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 232 с.
3. Бабайлов, В.К. Индукция и дедукция / В. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2012. - №10. – С. 285 – 289.
4. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. / Сост. Г.Л. Подвойский. - М.: Республика, 1992. – 351с.
5. Бабайлов, В.К. Формирование научного понятия на основе методики «2С70»/ В. Бабайлов // Бизнес-Информ. - 2005. - №9-10. – с.112 – 115 .
6. Бабайлов, В.К. Менеджмент по методике «2С70»: монография / В.К. Бабайлов, А.И.Баленко. – Харьков: ФЛП Либуркина Л.М., 2007. – 232 с.
7. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1997. – 704 с.
8. Бабайлов, В.К. Управление, менеджмент, производство / В. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2012. - №1. – С. 157 – 161.
9. Бабайлов, В.К. Философия управления (сущность, содержание и основные направления развития) / В. Бабайлов, В.Г.Посыпай, Г.В. Поясник // Бизнес-Информ.– 2002. - №11-12. – с.133 – 135.
10. Бабайлов, В.К. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник / В.К. Бабайлов, І.А. Дмитрієв, В.В. Маліков. – Харків, ХНАДУ, 2001.-146с.

Допоміжна

- 1.Бабайлов В.К., Посыпай В.Г., Поясник Г.В. Философия управления (сущность, содержание и основные направления развития). // Бизнес-Информ.– 2002. - №11-12. – с.133.
- 2 Бабайлов, В.К. Контроль и управление, - их взаимосвязь / В. К. Бабайлов, В.Ю. Нестеренко // Бизнес-Информ. – 2007. - №10. – с.141 – 143.
- 3.Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2004 – 279 с.
- 4.Бабайлов, В.К. Инновационный менеджмент, - сущность, содержание, этапы развития / В.К. Бабайлов, О.В. Ткаченко, М.Н. Манирко // Бизнес-Информ. – 2005. - № 11-12. – С. 91-94.
- 5.Бабайлов, В.К. Предпринимательство: концепция новой парадигмы / В. Бабайлов // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – №1(4)-2013. – Харків: ХНАДУ, 2013 – 126 с.
- 6.Бабайлов, В.К. Бизнес, предпринимательство, менеджмент, - их взаимосвязь / В.К.Бабайлов, С.А. Брыксин, В.А. Могилко // Бизнес-Информ. – 2009. - №10. – С.148 – 151.
- 7.Бабайлов, В.К. Наука управления: зарождение, становление, развитие / В. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 1999. - №11-12. – с.143.
- 8.Наука управлять: з історії менеджменту: Хрестоматія. / Упор. І.О. Слепов. – К.:Либідь, 1993 – 304 с.
- 9.Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. / Сост. Г.Л. Подвойский. - М.: Республика, 1992. – 351с.
- 10.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1997. – 704 с.
11. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие/под ред. Проф. В.П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2008, С.30.