

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни «Менеджмент»

(за умовами кредитно-модульної системи)

Напрямок – 6.070106 «Автомобільний транспорт»

Спеціальність 7.07010601 «Автомобілі та автомобільне господарство»

Укладач доцент кафедри

Економіки підприємства

Бабайлов В.К.

Вступление к курсу
(Организационные вопросы)

- **Место** дисциплины (очень важный вопрос). Дисциплина «М» - синтез (но не сумма)

дисциплин: инженерии, экономики, администрации, а также психологии, социологии и особенно **методологии** и **философии**. Отец научной организации производства и менеджмента, отец научного менеджмента Тейлор постоянно говорил о «новой **философии** менеджмента». Дисциплина не должна «вязнуть» в деталях экономики, инженерии и других конкретных наук, а использовать общие, обобщённые подходы, хотя и иллюстрируемые детальными, конкретными примерами.

- **Объект** дисциплины – наука и практика менеджмента; **предмет** – понятие «Менеджмент».
- **Цель** дисциплины: лекций - **приобретение** знаний о понятии «Менеджмент»; практических занятий – **усвоение, углубление** знаний о понятии «Менеджмент», приобретение **умений и навыков** отдельных важных элементов менеджерской деятельности).
- **Рабочий план дисциплины (два семестра)**
- **Литература: Мескон, моя монография, конспект.**
- **Содержание** дисциплины (курса) – **записать!!!**:

Раздел 1. Наука менеджмент (Лекция 1)

<i>Тема 1. Содержание науки менеджмента</i>	
<i>Тема 2 . Структура науки менеджмента (Лекция 3)</i>	
<i>Тема 3.Наука менеджмент как основа научного менеджмента (Лекция 3)</i>

Раздел 2. Содержание научного менеджмента (Лекция 4)

<i>Тема 1. Деловое общение.....</i>	
<i>Тема 2. Принятие решения</i>	
<i>Тема 3. Функция планирование.....</i>	
<i>Тема 4. Функция проектирование.....</i>	
<i>Тема 5. Функция мотивация.....</i>	
<i>Тема 6. Функция контроль.....</i>	

Раздел 3. Эффективность управления

Раздел 4. Школы в управлении

МЕНЕДЖМЕНТ-1

Конспект лекций

Раздел 1. Наука менеджмент (Лекция 1)

<i>Тема 1. Содержание науки менеджмента</i>	
<i>Тема 2 . Структура науки менеджмента (Лекция 3)</i>	
<i>Тема 3. Наука менеджмент как основа научного менеджмента ...3</i>	

Раздел 2. Содержание научного менеджмента (Лекция 4).....

<i>Тема 1. Деловое общение.....</i>	
<i>Тема 2. Принятие решения.....</i>	

Содержание модулей

(на четвёртом курсе, 8-семестре, три модуля, т.к. экзамен):

- Модуль1.** Содержание науки менеджмент. Философия менеджмента (конец марта).
- Модуль2.** Наука менеджмент как основа научного менеджмента. Правила научного менеджмента. Научный менеджмент как контроль. Деловое общение (конец апреля).
- Модуль3.** Принятие решения (примерно 12 мая).

Раздел 1. Наука менеджмент (Лекция 1) (Модуль 1)

Это не Менеджментология! Русск. логия, греч. logos, правильное λόγος – учение. Фил.Энцикл. Словарь. Если быть точным, понятия «Учение» (конкретного автора) и «Наука» не тождественны, так как наук во времена logosa ещё не было! Термин «Наука» по-гречески совсем по-другому – это episteme, лат. scientia, - Фил.Энцикл. Словарь! Понятие «Учение» ближе к понятию «Концепция», «Теория». В силу величайших неточностей греч. logos, - русск. логия, стал применяться как «наука»; например, «Психология» - это наука о психике. Каков критерий: все логии до эпохи Возрождения – это учения; теории после - науки. При этом логия с именем автора – теория! Тектология Богданова – это концепция (так как есть автор)! В этом смысле науку «менеджмент» *правильнее не называть менеджментологией!*

Наука (сущность) – это **знание**, организованное по четырём правилам (методикам): объекта и предмета, терминов и понятий, метода и методик, принципов и законов; это результат **классификации** теорий; это высший **уровень** организации знания. Наука **менеджмент** – это специфически организованное знание о менеджменте

Вероятность **истинности** научного знания - более высокая, чем в теориях: указывает на недостатки одной теории и преимущества другой; указывает на общее в теориях – однородные объекты. Это является дополнительным знанием. Но знание даже науки – не только абсолютно, но и относительно, так как оно – абсолютно точное отражение, но только состояния существующей к настоящему моменту практики, в том числе и практики научных исследований. Прогресс практики приводит к отставанию науки – её знания уже становятся недостаточными. Существуют три основные **вида** наук: конкретные, методология, философия. Религия - учение о вере. Если точно, религия и вера - не одно и то же. **Наука** и **учение** тоже близки, но не тождественны.

Содержание науки: термины-понятия, объект-предмет, метод-методики, принципы-законы.

Причины возникновения наук – увеличение количества теорий (**условие**) и последующая их **классификация** (результат их анализа и синтеза, **обобщения**)!!!

Науки – это философские теории!! Философия стала наукой только после обобщения ею наук!!!

Цель науки – быть средством повышения эффективности деятельности. «**Общая задача всех наук** - увеличение власти человека над природой». Ф. Бэкон.

Этапы науки менеджмента: **зарождение** – конец XIX века, **становление** (20-30годыXXвека) и **развитие** (60-70годы XX века) - Монография.

Тема 1. Содержание науки менеджмент

§1. Термины и понятия науки менеджмент

Это – специфический язык науки. В науке менеджмент – это: «Научный менеджмент», «Менеджмент», и производные от него понятия: «Планирование», «Проектирование», «Мотивация», «Контроль», «Деловое общение», «Принятие решения» и другие, которые будут раскрываться в процессе изучения дисциплины.

Термин - это набор букв или звуков, соответственно написанных или произнесенных в определенной последовательности.

Понятие - это смысл, значение, наполнение термина.

Слово - это синтез термина и понятия: С=Т+П.

Понятие формируется через множество **аспектов**, вклад которых в понятие разный. Наибольший вклад по степени убывания дают: **сущность, содержание, место, виды** и т.д.

Сущность - это самое главное свойство любого явления (чувственно воспринимаемой части действительности, всего). Дает 50% информации [1].

Содержание - состав основных элементов. Дает 20% информации [1]. Это следует из методики формирования понятия «2С70». Согласно её понятие на 70% состоит из сущности и содержания.

Понятие «Менеджмент» (сущность, содержание) наиболее удачно сформулировано в теориях научного менеджмента – объекте и предмете науки менеджмента!

§2. Объект (предмет) науки менеджмент, - теории менеджмента

Вступление!!!:

- В разных теориях менеджмента акцент сделан на разные аспекты, разные элементы

содержания. В теориях *Тейлора*, *Файоля*, *Адамецкого* и *современной* – на термин-понятие «*Менеджмент*» («*Научный менеджмент*», - если точнее), его важнейшие аспекты - *сущность* и *содержание*, на его связь с *Маркетингом*, *Производством*, *Управлением*. В теории Богданова – на связь с *Организацией*. В философских теориях – на эволюцию взглядов на *роль* и *место менеджеров*.

• Другие элементы содержания (метод-методики, принципы-законы) рассматриваются в соответствующих элементах содержания науки «Менеджмент».

1. Теория научного менеджмента Тейлора

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) известен как инженер, изобретатель быстрорежущей стали, логарифмической линейки, чемпион США по теннису, был удостоен чести выступить в конгрессе США с изложением своей теории научного менеджмента[2].

С 1895 года Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда и менеджмента. «По мнению авторов американской энциклопедии профессионального менеджмента, отправной точкой развития современного менеджмента следует считать 1886 год, когда бизнесмен Г. Таун выступил на собрании Американского общества инженеров-механиков с докладом «Инженер как экономист» (С.Н.Татарникова).

Основные концепции Ф. Тейлора изложены в его работах: 1. "Производственный менеджмент" (*Shop Management*. N.Y., 1903). У нас как «Научная организация труда». 2. "Правила научного менеджмента" (*Principles of Scientific Management*. N.Y., 1911 – неверно изначально у самого Тейлора). Это не принципы, - принцип у него один – отделение менеджмента от производства. А правил много. Перевод мой (очень много разных переводов)!

Считаем, что *концепция* Тейлора подтверждена практикой и является *теорией!*

Теория научного менеджмента Тейлора («Система Тейлора», «Тейлоризм») - это три тесно связанные и дополняющие одна другую теории: *социально-философская* (о выделении социума, класса менеджеров); *научной организации производства* (о нормировании труда); *научной организации менеджмента, администрации* (о функциональной структуре менеджмента; о методике отбора кадров; о законах менеджмента). Все они опираются на *принцип* разделения *менеджмента* и *производства* – *первопричину, первооснову* всех трёх теорий Тейлора (а также и - теорий Файоля, Эмерсона, Адамецкого)!!!

Содержание любой *теории* и науки совпадают. Но теории субъективны, и в них разные предметы, не равные объекту.

Термины и **понятия** теории Тейлора: «*Менеджмент*», «*Научный менеджмент*», «*Научная организация производства*», «*Научная организация менеджмента*», «*Организация производства*», «*Нормирование труда*».

Объект - принцип концепции «*Деятельность состоит из менеджмента и производства*»!!!
предмет - законы концепции: роста эффективности менеджмента; роста эффективности производства (доказаны практикой менеджмента Тейлором).

Методика – *нормирования труда*.

Самым важным в теории Тейлора на данном этапе познания дисциплины является понятие «*Научный менеджмент*». Тейлор не сформулировал содержание, но *сущность* научного менеджмента как научную *организацию производства и менеджмента* (хотя прямо не говорит, но это следует из всего контекста его книг)!

Таблица 1 - Связь важнейших методик

Уровни знания (иерархические методики) Сократить!	Важнейшие аспекты иерархических методик		
	Объект	Предмет	МИП
1	2	3	4
Идея: не даёт утвердительного знания о причинах проблемы (следствия), а содержит <i>предположение</i> о качественной <i>зависимости</i> , о причинно-следственной связи. Не имеет чётких этапов. <i>Предположение</i> – знание на <i>интуиции</i> . <i>Зависимость</i> – причинно-следственная связь (может быть случайной, эпизодической и закономерной). МИП - методика исследования предмета	Конкретная <i>проблема</i> (следствие причин)	<i>Зависимости проблемы от причин</i>	<i>Интуиция</i> (догадка об <i>одной возможной</i> причине проблемы, озарение).
Гипотеза содержит <i>принцип, утверждение о качественной зависимости, закономерность, обоснованные</i> отдельными фактами (логикой). Не даёт <i>полного</i> знания о связи причины и проблемы.	<i>Идея</i> (вся)	<i>Зависимость</i>	<i>Логика</i> (подтверждение причины отдельными фактами)
Концепция содержит <i>закон – основан на логике доказательства – количественной закономерности</i> - качественно-количественной <i>модели</i> связи причины и проблемы (<i>словесную-умозаключения, формулу, таблицу, график</i>) – <i>аналог, подобие связи причины и следствия</i> . Недостаток – нет подтверждения практикой.	<i>Гипотеза</i> (вся)	<i>Закономерность</i> (утверждение, принцип гипотезы)	<i>Доказательство на аналогии</i> (уточнение качественной закономерности с помощью построения идеальной работающей модели (формулы, графика, таблицы) – аналога реального явления)
Теория – это концепция (её законы), подтверждаемая всеми фактами практики в установленных рамках, границах её принципов и законов (законы механики Ньютона не работают в квантовой механике). Даёт полное знание о причинах проблемы. Вероятность истинности теоретического знания высокая; но нет сравнения с другими теориями, неизвестно есть ли противоречие их, - взаимоисключающие знания: трудовая теория стоимости и теория полезности! Количественные данные о фактах практики, соответствующих данному закону, выбираются субъективно. Подтверждается всеми фактами, но только в области действия закона. А в других областях – не ответа. Стоимость равна затратам труда только в области производства. А стоимость в области обмена?	<i>Концепция</i> (вся)	<i>Законы</i> концепции	Практика – реальная модель как методика!
Наука X – результат классификации теорий, их уточнения, обобщения. Вероятность истинности научного знания - более высокая, чем в теориях: устраняет противоречия разных теорий; усваивает преимущества продвинутой теории; определяет общее в теориях – однородные объекты. Это является дополнительным знанием. Но знание даже науки – не только абсолютно, но и относительно, так как оно – абсолютно точное отражение, но только состояния существующей к настоящему моменту практики, в том числе и практики научных исследований. Прогресс практики приводит к отставанию науки – её знания уже становятся недостаточными.	<i>Теории</i> (все)	<i>Теории науки X</i>	Классификация (теорий)
Методология – наука о методе. Это ещё более высокий уровень знания, так как методологией глубоко исследован важнейший аспект	Метод	Методики	Методики методологии

конкретных наук – методики; это дополнительные знания.			
Философия (специфическая наука) — наука об общем (в любых знаниях, в том числе и в научных). Наивысший уровень вероятности истинности знания – дополнительные знания об общем и во всех науках. Философия наряду с практикой – один из критериев истинности теории, науки. Но и конкретные науки - критерии истинности философии.	Все знания	Общее во всех знаниях	Диалектика или метафизика

Идея (только её предположение, кроме объекта, предмета, методики исследования предмета!): «Деятельность **возможно** состоит из менеджмента и производства» (но ни один факт ещё не найден, а только догадка). Предположение идеи высказывается в конце процесса её формирования, который не имеет чётких этапов.

Гипотеза (превращение гипо – предположения идеи в тезу – утверждение): повторение предположения идеи; затем **проверка** предположения идеи отдельными фактами; опровержение – отказ от гипотезы, или установление её неопровержимости - превращение предположения её в **утверждение**, в **принцип** (часть! гипотезы): «Деятельность состоит из менеджмента и производства» (принцип разделения и согласования менеджмента и производства). Принцип выражает закономерность.

Концепция (на основе, в границах принципа гипотезы доказываются **законы** (с использованием не количественных данных, а функциональных зависимостей, формул, моделей – закон Эйнштейна из уравнений Максвелла и Лоренца).

Теория – это концепция, её закон, подтверждённый количественными данными практики.

2. Теория администрации (менеджмента) Файоля

Анри Файоль (1841-1925). Горный инженер Франции, кавалер ордена почетного легиона, 58 лет работал в компании «Комамболь», из них 40 лет – управляющим; теоретик и практик менеджмента [2].

Автор теории администрации.

Объект - принцип концепции «Менеджмент состоит из предвидения, организации, распорядительства, координирования, контроля. **Предмет** - законы концепции: зависимость структуры управления от численности фирмы?

Методика – ?.

Тот же самым важным является понятие «**Менеджмент**». Файоль не определил сущность, но его содержание:

предвидение (**планирование**);

организация (**проектирование должностей и их взаимосвязей**);

распорядительство (**мотивация**);

координирование (**согласование**);

контроль.

3. Теория гармонизации (согласования) Адамецкого

Кароль Адамецкий (1866-1933). Инженер-металлург; окончил Петербургский технологический институт.

Награжден золотой медалью многих международных организаций по менеджменту. Участник, президент многих международных форумов по менеджменту. Основал Польский институт менеджмента [3].

Создал *теорию* «гармонизации», точнее в современном контексте, - *теорию согласования* (деятельности и ресурсов), где определил и сущность, и содержание Управления (фактически как *Менеджмента*)!!!

Под *сущностью* менеджмента понимал *организацию производства*.

В *содержание* менеджмента включал 4 элемента:

- *анализ*;
- *план*;
- *исполнение* (производство);
- *контроль*.

Термины и понятия теории Адамецкого:

Объект - принцип концепции: «Менеджмент есть согласование ресурсов и деятельности точно в срок»!!! *Предмет* - законы концепции: (Законы Адамецкого, их много).

Методика – ?

4. Современная концепция менеджмента. Менеджмент и маркетинг. Менеджмент и производство. Менеджмент и управление (Лекция 2)

Была создана на Западе в 70-х годах XX века [3]. Она является дальнейшим развитием и обобщением трех рассмотренных теорий. Согласно этой концепции сущность менеджмента – это *организация производства*. Содержание включает четыре *функции*: планирование; организация; мотивация; контроль; и два *связующих* процесса: деловое общение и *принятие* решений. Это менеджмент в узком смысле.

Менеджмент *в широком* смысле включает не только организацию производства, но и *организация обмена (рынка)*, маркетинг - особую функцию менеджмента. Это *маркетинговый менеджмент* – *организация производственной и рыночной деятельности*.

В самом широком смысле менеджмент – это организация *всякой* деятельности.

В нашей дисциплине менеджмент рассматривается в *узком смысле* как только организация производства! В данном контексте на предприятии реализуются только два процесса: *организация производства и производство, или Менеджмент и Производство! Производство - деятельность только рабочих*. Менеджмент – деятельность менеджеров. Организация производства и производство связаны четкой причинно-следственной связью: вначале организация производства, затем – производство. Производство – следствие организации производства.

Итак, на предприятии есть только *Менеджмент и Производство* (В литературе *производство* неудачно называют *исполнением!*)

- **Менеджмент** – это прямое или опосредованное **воздействие** человека на человека;

но только духовное (интеллектуальное и эмоциональное) воздействие. Бокс, борьба и т.д. – это не менеджмент!

- **Производство – воздействие** человека на природу, в котором есть и воздействие **природы на природу**.

Менеджмент + Производство = Управление! Следовательно, Менеджмент – **часть и форма** Управления!!!

Воздействие природы на природу без человека не следует считать управлением. Землетрясение, перекрытие дорог снежными обвалами, охлаждения айсбергами вод океана есть воздействие, но не управление! Но организованное человеком воздействие воды на лопасти турбины и выработка электричества на гидроэлектростанциях, направленные взрывы и так далее есть управление!

До Тейлора **Менеджмент и Производство** были **слитны**, совмещались: рабочие планировали производство, осуществляли его контроль и само производство. Тейлор теоретически обосновал необходимость **разделения Менеджмента и Производства** и реализовал его на практике.

5. Общенаучная концепция организации Богданова «Тектология». Менеджмент и организация

Богданов А.А.(1873-1928). Окончил Харьковский государственный университет. Основал (1926) и был первым директором первого в мире института переливания крови в Москве. Занимался проблемами **менеджмента**, в частности, полностью разделял взгляды Тейлора и Файоля [4]. Написал больше десяти книг по менеджменту, экономике, философии, религии. Автор двух художественных произведений: "Красная звезда" (1908) и "Инженер Мэнни". Лучшее научно-фантастическое произведение - роман "Красная звезда" можно считать предтечей советской научной фантастики. («Аэлита» и «Гиперболоид инженера Гарина» А Толстого). В нём впервые выдвинута идея использования атомной энергии для двигателей межпланетных кораблей (Рынин 1934, с. 22).

В сборнике материалов о выдающемся полярном исследователе упоминалось об участии в его первой экспедиции «топографа» А.Богданова («Владимир Александрович Русанов. Воспоминания, статьи, письма» М., 1945, с. 372, 388).

Большая медицинская энциклопедия (т.3, 1957, стб. 1172) признавала, что врач-основатель Института переливания крови «вписал свое имя в ряды отечественных ученых, осуществлявших на себе научные эксперименты в интересах науки и народа».

Такая широта взглядов позволила ему открыть одну важнейшую и общую черту всех субстанций действительности – все они являются организацией! По Богданову **«Организация»** исключительно широкое, самое широкое понятие, которое может быть. **«Всё есть организация»** - основной **принцип** его учения, «общенаучной концепции» организации («Тектологии») (<http://vslovare.ru>). **Термины и понятия теории Богданова:** Конъюгация, Ингрессия,

Объект - принцип концепции «Всё есть организация»!!! **предмет** - законы концепции: Закон наименьших, -главный.

Методика – ?.

«Всё есть организация» - это «Всё есть *взаимосвязь* целого и его частей»!!! **Взаимосвязь – прямая и обратная причинно-следственная связь. Тектология (от греч. tekton - строитель, творец и logos – учение.**

Богданов неверно называет тектологию «наукой», всеобщей организационной наукой. Наука - это результат классификации теорий!

Богданов говорит и о тектологическом **законе** «наименьших», **законе минимума**: «Прочность цепи (целого) определяется наиболее слабым из её звеньев (одна часть целого)». Например, скорость эскадры равна скорости наименее *быстроходного* из её судов, урожайность - тем из условия плодородия, которое имеется в относительно наименьшем количестве. Согласно этому закону, расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части...”.

Тектология Богданова как общенаучная концепция является поэтому и концепцией науки менеджмент. Её принцип, пусть даже неосознанно, использован при определении **сущности** менеджмента как **организации** производства (**место** Тектологии в науке менеджмент). Она к тому же позволяет установить **связь** менеджмента и организации (и управления) как иерархическую: **Организация – Управление - Менеджмент.**

§3. **Принципы и законы** науки менеджмент

Принцип (сущность) – это «**качественное** недоказуемое и непроверяемое **утверждение**, словесная модель **взаимосвязи целого** и его **частей**, устойчивая, верная в одной, но во всей однородной субстанции: веществе, деятельности, менеджменте и других. Принцип – результат обобщения нескольких гипотез с однородным объектом! **Взаимосвязь** – прямая и обратная причинно-следственная связь: целое разделяется на части (одна причинно-следственная связь) и части соединяются в целое (противоположная связь). «Всё есть организация», «Всё есть **взаимосвязь** целого и его частей» - другая формулировка принципа тектологии Богданова! Например:

- Материя (целое) и пространство и время (её части) взаимосвязаны: «Материя (целое) бесконечна в пространстве (одна часть целого) и вечна во времени (другая часть целого)». И наоборот «Бесконечность пространства и вечность времени связываются в материю».
- Две точки (части) и одна прямая (целое) **взаимосвязаны**: «Через две точки можно провести только одну прямую» и наоборот: «Только одна прямая связывает две точки» (аксиома геометрии).
- Атом (целое) и его ядро и электроны (части) взаимосвязаны: «Атом есть планетарная связь ядра и электронов» (постулат физики). И «Планетарная система связывает ядро в центре и вращающиеся вокруг него части».
- Вещество и мельчайшие частицы-атомы взаимосвязаны: «Всякое вещество состоит из атомов» (принцип механики). И «Части могут связаться в целое».

Основные два принципа науки менеджмент вытекают из **определения** принципа и его **конкретизации**: «**Всякая деятельность (целое) и менеджмент и производство (части) взаимосвязаны (деятельность разделяется, а менеджмент и производство согласуются)**» и «**Всякий менеджмент (целое) и ресурсы (части) взаимосвязаны**». Или проще:

- 1.«**Всякая деятельность** есть разделение и согласование **менеджмента и производства (Тейлор)**».
2. «**Всякий менеджмент** состоит из планирования, проектирования, мотивации, контроля, делового общения и принятия решения» (**Файоль**).
- 3.«**Всякий менеджмент** есть разделение и согласование ресурсов» (**Бабайлов?**).

Закон (сущность) – это «качественная и **количественная модель взаимосвязи** целого и частей, устойчивая, верная только в части субстанции». **Качественный** аспект закона опирается, основывается, лежит в качественно определённых границах принципа. **Количественный** - доказывается тоже в качественных границах данного принципа, но с добавлением аргументов, методик аналогии, апробации и практики, с их количественным уточнением. Закон Смита «Стоимость равна затратам труда» основан на принципе, лежит в границах принципа «Стоимость определяется затратами труда», но без учёта затрат на маркетинг. Закон периодичности химических элементов Менделеева на принципе «Вещество состоит из молекул, атомов, ядер и электронов».

Основные законы науки менеджмент доказаны Тейлором, Адамецким, Бёрнхеймом, Сорокиным, Парсонсом, Беллом и другими:

- «**Эффективность научного менеджмента выше ненаучного**».
- «**Роль менеджеров выше роли рабочих**».
- (Законы Адамецкого и др. их много).

§4. **Метод и методика науки менеджмент**

Метод один во всех науках (но метод не только в науках), методик много, - они в каждой науке свои.

Методики (только в науке) – это **правила**, но правила только применения метода (анализа и синтеза знаний). И это правила только **научно-исследовательской** практики. Это её **способы**.

Основная методика науки менеджмент – это методика **нормирования** труда (Тейлора).

Выводы по теме 1(Вопросы для блиц-опроса):

- **Сущность и содержание науки менеджмент.**
- **Менеджмент и производство.**
- **Менеджмент и управление.**
- **Менеджмент и организация.**
- **Принцип, законы и методика науки менеджмент.**

Тема 2 . Структура науки менеджмент (Лекция 3)

Структуру науки менеджмент можно трактовать в основном **тремя** способами как совокупность: **теорий** (рассмотрено); **наук** (экономики, инженерии, персоналоведения и других); **разделов** (психологии менеджмента, социологии менеджмента, философии менеджмента);

Наиболее важный раздел науки менеджмент и даже как наука!!! - «**Философия менеджмента**», - результат анализа и обобщения (классификации) социально-философских **теорий**. **Объект (предмет)** её - социально-философские **теории** (концепции) менеджмента. **Социальные** – так как предмет самих теорий – социум (менеджеры); **философские** – так как отражают наиболее обобщённые, общие взгляды на менеджмент. Причём социальный аспект (о социуме менеджеров) даже превалирует над философским!

При этом разные авторы классифицируют разные социально-философские теории. В результате сформировались даже **три** разные науки философии менеджмента, три философские **доктрины**: **западная, японская и советская**. **Доктрина** (лат. *doctrina* — «учение, наука, обучение, образованность»^[1]). Это **философская, политическая, религиозная теория, концепция, учение**, система воззрений, руководящий теоретический или политический **принцип**. При схожести лексического значения с понятиями «**концепция**», «**теория**», **доктрина** может использоваться для определения взглядов. «Доктрина – этапы развития во времени совокупности связанных концепций авторов, близких по взглядам» (моё определение).

§ 1. Западная философия менеджмента

Западная философия менеджмента (доктрина Менеджеризм) - результат классификации западных социально-философских теорий - **объект (предмет)**.

Она отразила эволюцию наиболее общих взглядов на социум менеджеров западных учёных. Прошла в своем развитии три **этапа**, в которых сформулированы соответствующие социально-философские теории:

- Социально-Философская концепция (идея) **Тейлора** (в литературе - «Тейлоризм») зарождения нового, особого класса, социума **менеджеров** - основана на **принципе** отделения **менеджмента от производства** (социальный закон Тейлор не открыл) (конец XIX начало XX века).
- Социально-Философская концепция (идея) **деятелей** западногерманской социал-демократии Бернштейна и Шмидта о появлении трех **равнозначных** классов (социальный **закон**!!) - капиталистов, менеджеров и рабочих - основана на **принципе** отделения **менеджмента от собственности** (конец XIX начало XX века).
- Социально-философская концепция **Бёрнхейма** («Революция менеджеров») тоже основана на **принципе** отделения менеджмента от производства и открытия на его основе социального **закона возрастания роли** менеджеров, точнее: «Роль менеджеров выше роли рабочих» 1941 год. Это **идея** социологии управления, социальной экономики, экономической **социологии**. В 1941 году американский **социолог** Бёрнхейм вводит понятие «Революция менеджеров» как этап, как часть менеджеризма, как **процесс перехода власти** на производстве и в обществе в руки менеджеров. В 1953 году Сорокин, Парсонс, Белл вводят понятие «Молчаливая революция», подчеркивая **завершение** этого процесса. Однако это спорное положение и не все его разделяют.

§ 2. Японская философия менеджмента

Это отражение эволюции наиболее общих взглядов на социум **менеджеров** японских специалистов. В ней тоже три этапа и три концепции:

- **Социально-философская концепция (идея) основана на** общепризнанных **принципах**, на их **приспособлении** к менеджменту, к организации производства (**XVII по конец XIX века**). В частности, они перевели и трансформировали так называемый **принцип** «МУ» - диалектический принцип всеобщего развития, что буквально означал «неопредметливание», «неовеществление», - в **правило** отказа от жестких планов. Социального **закона** не отмечают!
- **Социально-философская концепция (идея)** о зарождении нового класса (социума) **менеджеров** («сокин») и рабочих («коин») (равных по значению - **закон**) как следствие реализации **принципа** отделения **менеджмента от производства** (**конец XIX - середина XX**) – **заимствовано у Тейлора!**
- **Социально-философская концепция (идея) эволюции** роли менеджеров (**послевоенный этап с 1947 года**), когда была организована промышленная группа «Дойкай». Она выпустила три документа (декларации, или доктрины), основанные на **принципе** отделения менеджмента и производства, в которых три **закона**. Первый документ (и **закон**) в 1947 г. – о **равенстве** роли менеджеров, акционеров и рабочих; второй документ (и закон) (1956г.) – о **возрастании** роли менеджеров на производстве; третий документ (и закон) (1964 г.) – подчеркивается **огромная** роль менеджеров на производстве и в обществе в целом.

§3. Советская философия НОТ (самостоятельно! – записать только названия этапов)

Правильнее – НОТиУ, ещё правильнее – НОТиМ, и ещё – НОПиМ, или НМ!). Именно Ерманский впервые употребил аббревиатуру НОТ!!!

Это отражение эволюции наиболее общих взглядов на организацию **производства** и **менеджмента** (но не **общества!**) в СССР, на роль и место, в частности и в основном, научной организации производства и менеджмента Тейлора. Советская философия НОТ – это теория научного менеджмента Тейлора, адаптированная к социализму! Теория научного менеджмента шире советской философии НОТ – в ней **три** теории: научная организация труда (производства) - НОТ; научная организация менеджмента; социально-философская концепция Тейлора. В советской философии НОТиУ отразились только две первые! **Социально-философская** теория Тейлора не вписывалась в философию марксизма и поэтому даже не обсуждалась.

Советская философия НОТ прошла такие этапы:

- **Осмысление роли** концепции научного менеджмента Тейлора (в СССР – концепции НОТ; 1921-23). Это дискуссии о «НОТ», в которой участвовали две противоположные стороны – тейлористы (сторонники НОТ) и антитейлористы (противники НОТ).

Первую Всероссийскую инициативную конференцию НОТ, организатором которой выступил нарком путей сообщения Л. Д. Троцкий, председательствовал на конференции В. М. Бехтерев, 20 января **1921** г. открыл доклад А.А.Богданова «Организационная наука и хозяйственная планомерность». Он высказал идею разграничения организационного искусства и организационной науки, близкую современным представлениям о соотношении науки и искусства управления. Он вызвал восторженные отзывы виднейшего специалиста по статистике труда, одного из будущих руководителей Госплана С.**Струмилина** и организатора Центрального научно-технического клуба профсоюзов (в прошлом - секретаря редакции журнала «Производительные силы России») С.Раецкого. Однако для ведущих советских идеологов НОТ А.**Гастева** (директор

Центрального института труда – ЦИТа) и *О.Ерманского* тектологический подход был слишком абстрактным. А председатель массовой нотовской Лиги «Время» *П.Керженцев* присоединился к громогласным хулителям Богданова, извращенно толкуя «закон минимума» как «призыв равняться по наиболее слабому звену» (наст.изд.) На съезде победили тейлористы - было принято решение принять НОТ. Приверженцы системы Тейлора приводили весьма веские доводы в ее пользу, ссылаясь на то, что в России задолго до Тейлора в области НОТ проводились похожие эксперименты. Так, в Московском высшем техническом училище еще в 1860–1870 гг. разрабатывались и внедрялись рациональные методы обучения профессиям, связанным с металлообработкой. В 1873 г. за эти достижения МВТУ на Всемирной выставке в Вене получило медаль Препеования. По свидетельствам печати тех лет, США первыми начали применять русскую методику.

- **Определение места НОТ в обществе (1923-1924).** Возникло тоже два направления: одно за развитие НОТ как массового движения (его возглавил Керженцев), другое - профессионально – организованного (во главе с Гастевым). **В 1924** на **Второй** конференции НОТ были подведены итоги дискуссий и побеждает точка зрения Гастева (теория Гастева?).
- **Внедрение НОТ на производстве (1924-41).**
- **Свёртывание исследований по НОТ (1941-50-е годы).** В 1941 году ведущие идеологи НОТ (Гастев, Керженцев, Ерманский) расстреляны.
- **Возрождение нотовского движения (конец 50-х–конец 80-х годов).** Были переизданы работы классиков научной организации труда, как отечественных, так и зарубежных, не переиздававшиеся с конца 20-х годов. **В 1967 г. прошло Всесоюзное совещание по НОТ**, на котором дана современная формулировка, концепция философии НОТ. Намечено дальнейшее *развитие НОТ* с учетом происшедших в мире событий и особенно НТР (НТП). Выведены основные *функции* научной организации труда: экономическая; психофизиологическая; социальная. В конце 80-х *советская* философия НОТ уступила место новой *рыночной* философии НОТ вследствие распада советской политической, экономической и государственной систем. На всех трёх этапах роль рабочего класса под влиянием государственной политической философии (идеологии) оценивалась выше роли менеджеров и в философии НОТ даже не обсуждалась.

Тема 3. Наука менеджмент как основа научного менеджмента (Модуль 2)

Наука менеджмент – высший уровень организации *знаний* (теорий).

Научный менеджмент (сущность) – это высший уровень организации *практики* менеджмента, использующая знания науки менеджмент; искусство менеджмента.

В настоящее время на предприятиях реализуется именно *научный менеджмент (НМ) = научная организация производства и менеджмента (НОПиМ)*, или научная организация труда и менеджмента (НОТиУ – в советских предприятиях Правильно: НОТиМ). **НМ=НОП (НОТ)+НОМ (1)**. Книга Тейлора и называется «Научная организация труда» (правда, в переводе Ле Шателье). Организация производства, формально, шире организации труда, так как включает организацию не только труда, но и его условий (технических, экономических, экологических и других). В широком смысле организация труда (организация условий – тоже труд) - это и есть организация производства! Соответственно, **М=ОП+ОМ (2)**. Казалось бы, словосочетание «Научный менеджмент» нелогично, неудачно, так как нет научной инженерии, научной экономики, научной

металлургии. И сам Тейлор не употреблял его, и нехотя согласился с ним лишь в 1911 году. Но как ни парадоксально, последующее развитие теорий менеджмента показало, что словосочетание «научный менеджмент» действительно состоит из двух частей, о которых говорит Тейлор: научной организации производства (труда) и менеджмента. Конечно, если менеджмент иметь в виду в широком смысле (то есть, уже содержащем ОП), то достаточно так: М=ОП. Похоже, стечение уникальных исторических обстоятельств привело к рождению этого оправдавшего себя словосочетания!

Отдельные научные элементы *деятельности* (смешанной и совмещённой духовной и материальной в одном субъекте) вводились ещё в глубокой древности - со времён Хаммурапи, Р. Оуэна, А. Смита и других. Но до Тейлора не было не только научного менеджмента, но и «... под менеджментом понимали самые неожиданные вещи, вплоть до технологии изготовления какого-нибудь конкретного продукта» (С.Н. Татарникова). При всех новшествах, внедряемых в деятельность до Тейлора, *никто* не поставил вопрос – *как* наиболее эффективно разделить деятельность; никто не выдвинул величайшую идею разделения именно менеджмента и *производства*, выделения именно *менеджмента*, что принесло эффект в 500%! Никто не сформулировал *принцип* разделения менеджмента и производства. Именно этот *принцип* и *закон* роста эффективности деятельности (и менеджеров, и рабочих) – важнейшие элементы науки менеджмент, критерии научности менеджмента, в частности! Именно осознание *существенного различия, несовместимости* менеджмента и производства, необходимости их разделения из-за предположения колоссального увеличения производительности – это заслуга только Тейлора. Но выделение менеджмента – самый первый шаг, *условие*, предпосылка его научности. Именно выделение, обозначение особой деятельности «Менеджмент» обеспечило последующие шаги: собственно научность самого менеджмента, а затем и научность производства!

Выделение менеджмента – это *одновременно!!* и процесс его осмысления, и *дефиниции*. Именно с научного анализа, выделения, изъятия у рабочих особых, духовных свойств деятельности начинается процесс формирования понятия и явления «Менеджмент» как организации производства. Это одновременно и процесс формирования, дефиниции понятия «Производство»! Это два основных вида деятельности на любом предприятии!!! С этого момента – новая история понятия и явления «Менеджмент»! И понятия «Производство»! И порядок, - разночтения кончились!

Важнейших аспектов научного менеджмента всего два - это: *правила* и *содержание*.

§1. Правила научного менеджмента

Научный менеджмент - это практика, внедрившая, прежде всего, принципы и законы науки менеджмент. Но непосредственно наука внедряется только через *правила!!!*

Правила очень трудно, но необходимо отличать от *принципов*:

- Принципы – в *науке и в научном исследовании*; правила – в науке (методики), в научном исследовании и в производственной *практике*.
- *Правила* (*сущность*) – это *требования* к поведению, к деятельности; принципы - это *утверждения* (недоказуемые и неопровержимые одновременно).
- *Цель* правил – повышение эффективности практики; цель *принципов* – быть основой

доказательства, аргументации научных законов и критерием выводов в научном исследовании!

- Существует такая последовательность: вначале устанавливается **принцип** науки; на его

основе **доказывается** (теоретически, с помощью методик) **закон** науки; закон **подтверждается** на практике и в определённых **границах**; на основе **принципа и гарантии закона** разрабатываются **правила** практики. Правила практики **вытекают** из принципа после подтверждения закона практикой. Правило практики – функция обязательно **двух** переменных: принципа и закона!

- Правил **много**, – но вытекают из **одного** принципа. Правила Тейлора, Файоля, Адамецкого, Эмерсона - из одного принципа разделения менеджмента и производства. Более того, существует вообще один принцип - всеобщий принцип всех наук – в конкретных науках он лишь конкретизируется!

Классики не особенно акцентировали внимание на различии правил, принципов и законов, да и не понимали их различие! Не в упрёк, но для истины!

Правило Адамецкого - «Точно в срок»! (**Just-in-time – JIT**) – из принципа согласования деятельности и ресурсов (гарантия - закон возрастания эффективности деятельности). Материалопоток от «источника» к «потребителю» предваряется потоком информации в обратном направлении, т.е. производству «Точно в срок» предшествует информация «Точно в срок» [<http://yandex.ua>]

Правила Файоля (только прочитать, - изучить самостоятельно)

Сформулировал 14 правил:

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

Правила, говорил Файоль, должны меняться, если этого требует конкретная практика.

Правила Эмерсона

Эмерсон, наоборот, говорит о неизменности 12-ти 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.

Правила Тейлора

Тейлор говорит, не очень задумываясь над различием терминов «принцип-principle» и «правило-rule», о «4-х великих основных принципах научного менеджмента»:

1. **Разделение** менеджмента и производства (копия принципа). Но не для антагонизма, а чтобы обеспечить:
2. Тесное сотрудничество (**согласование** деятельности) менеджеров (администрации) и рабочих!
3. **Научность** менеджмента (через научность отбора кадров)!
4. **Научность** производства (через нормирование труда)!

Могут ли правила вытекать не из принципа и законов науки, а непосредственно из производственной практики – вопрос требует исследования!

§2. Содержание научного менеджмента.

Это исключительно важный и настолько объёмный его аспект, что только в отдельном разделе!!!

Выводы по теме 2 и 3 (Вопросы для блиц-опроса):

- *Наука менеджмент и научный менеджмент.*
- *Структура науки менеджмент: Западная философия менеджмента. Японская философия менеджмента. Советская философия менеджмента.*
- *Принципы и законы науки и правила научного менеджмента, - их взаимосвязь*
- *Правила научного менеджмента Адамецкого, Файоля, Эмерсона и Тейлора.*
- *Виды научного менеджмента (самостоятельно).*
- *Содержание научного менеджмента (подробно далее).*

Выводы (по Разделу 1)

- *Важнейшие аспекты науки и научного менеджмента.*
- *Главное – современная концепция менеджмента.*
- *Главное*

Раздел 2. Содержание научного менеджмента (Связующие процессы) (Лекция 4)

Смысл имеет только научный менеджмент – просто менеджмента нет в природе!
НМ=НОП+НОМ!!! Под менеджментом понимали всё что угодно.

Содержание научного менеджмента наиболее правильно сформулировано в современной концепции науки менеджмент. Научный менеджмент – это практика менеджмента, реализуемая, главным образом, на двух **основных** принципах науки менеджмент (1.«**Всякая деятельность** есть **разделение и согласование менеджмента и производства**. 2.«**Всякий менеджмент** есть **разделение и согласование ресурсов**»), а конкретно - на **правиле** разделения и согласования менеджмента и производства и на **правиле** разделения и согласования **ресурсов**.

Здесь важно **второе** правило. **Ресурс** (потенциал) – это следствие деятельности природы и человека. Это всё, что может быть использовано: знания, вещества, цели, результаты, мотивы, информация, должности, формы, средства, методы и другое.

В данном контексте, аспекте:

- **Производство** - это производство **конечных** ресурсов рабочими.
- **Менеджмент** – это разделение и согласование **промежуточных** ресурсов менеджерами (целей, идей, информации, оборудования, трудовых ресурсов)! **Но один и тот же ресурс** может быть в одних фирмах **промежуточным**, в других - **конечным**: всё зависит от его **места** – или в производстве, или в менеджменте. А это **контроль** (его **сущность**)!!! Контроль – **весь** менеджмент (доказано мною в одной из статей). То есть, **элементы содержания научного менеджмента** (функции и связующие процессы) – это **виды контроля**!!!

Как конкретно происходит разделение и согласование промежуточных ресурсов: вначале разделение на те, что должны изменяться и на неизменные; затем первые изменяются, корректируются под вторые, неизменные, эталонные, стандарты.

В зависимости от вида корректируемого ресурса и определяется вид, тип элемента содержания научного менеджмента. Так в **планировании** корректируются **цели**; в **проектировании** – **должности**; в **мотивации** – возможности (**ресурсы**) предприятия.

Тема 1. Деловое общение

§1. **Общение**: сущность, содержание, место, роль и виды

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

- *Потребность* человека.
- Часть *поведения*. Поведение – это любая деятельность одного человека, а общение – это поведение при взаимодействии как минимум двух человек.
- Способ *решения* проблемы.
- *Предшествует* материальному действию и принятию решения.
- Способ *воздействия* на человека.
- *Производственный* процесс.

Роль общения

Общение играет исключительно важную роль, так как:

- важнейший *«производственный»* процесс (именно с него надо и изучать нашу дисциплину);
- переработка важнейшего *ресурса* – информации;
- *воздействие* на важнейший ресурс – человеческий;
- занимает большую часть рабочего *времени* менеджера (до 90%);
- 80% *проблем* организации от неправильного общения;
- это *инструмент* мотивации подчиненных.

Виды общения

Можно выделить несколько групп видов общения - это:

- устное и письменное;
- вербальное (словесное) и невербальное (жесты, мимика);
- деловое и неделовое.

Могут быть выделены и другие виды общения. Для нас в данном контексте наибольший интерес представляют два важнейших вида (аспекта) общения – деловое и неделовое, а если еще точнее – деловое, - именно деловое общение входит в управление.

§ 2. Деловое общение

Деловое общение (сущность) – это *общение с соблюдением* правил, или норм: технических, этических, психологических, культурных и других. Пренебрежение этими правилами, нарушение их переводит деловое общение в неделовое.

Деловое общение наиболее эффективное. Сравним деловое и неделовое общение по нескольким аспектам табл. 1.

Таблица 1 – Сравнение делового и неделового общения.

Виды,
аспекты

Общение

	Деловое	Неделовое (Спор)
1.Сущность	Эффективное согласование информации	Неэффективное согласование информации
2.Содержание	Передача, приём, понимание	то же
3.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
4.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 еще большее рассогласование проблемы.
5.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»)
6.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
7.Правила	Глобальные, убеждения и обязательные	Отсутствие всяких правил

Глобальные правила:

- Сохранение деловых отношений.
- Неотвлечение от предмета общения.

Правила убеждения:

- Правило *Гомера* – устанавливает тип и последовательность аргументов (убеждений): вначале сильные, затем средние и в конце один самый сильный [12].
- Правило *Сократа* – добиться двух «да» от собеседника, третье получится автоматически.
- Правило *Паскаля* – создавать условия почетной капитуляции, не смаковать победу.

Правила обязательные:

- 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 говорящего.

• **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 вынуждает собеседника занимать оборонительную позицию).

• **Не спорить**. Это исключительно важное правило. Спор - это неделовое общение, а в управлении 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.

§3. Деловое общение в конфликтных ситуациях. Методы разрешения межличностных конфликтов

Понятие «конфликт»

Конфликт- это столкновение потребности и препятствия на пути её удовлетворения (в этом сущность конфликта).

В содержание конфликта входят два элемента: потребность и препятствие.

Конфликт – это не процесс, это 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 и проблема. Роль конфликтов

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: **любое предприятие** решает только проблемы, то есть только - конфликты. Следовательно, конфликт – важнейшее понятие теории и практики управления.

Виды конфликтов

Видов конфликтов очень много, но можно выделить *три* основных: *внутренние*, *межличностные* и конфликты *между* личностью и группой. Наибольший интерес для практики управления представляют межличностные конфликты.

Методы разрешения конфликтов

Методы разрешения внутренних конфликтов

Это: коррекция потребностей (в частности - исключение порочных); удовлетворение потребностей.

Методы разрешения конфликтов между коллективами, предприятиями

Это переговоры.

Методы разрешения межличностных конфликтов

Впервые методы разрешения межличностных конфликтов разработала Мэри Паркер Фоллетт (30-е годы XX века); она сформулировала три метода:

- *деструктивный, или подавление, или неделовое общение;*

- *компромисс;*

- *конструктивный, или интеграция, или деловое общение* [11].

Если обозначить потребности двух сторон как П₁ и П₂, а степень удовлетворения соответственно: 1,0; 0,5 и 0, то удовлетворение потребностей сторонами конфликта при разных методах разрешения можно представить так:

	П ₁	П ₂
<i>Подавление</i>	<i>1,0</i>	<i>0</i>
<i>Компромисс</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>
<i>Интеграция</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>

В 70 –годах XX века Томас и Киллменн разработали еще *два метода: уклонение (уход) и приспособление.*

При *уклонении* ни одна из сторон конфликта не идет на уступки (в этом отличие уклонения от компромисса), при этом одна из сторон вообще игнорирует решение конфликта, не проявляет к нему интереса; в результате ни одна из сторон не удовлетворяет потребность.

Приспособление по результатам совпадает с подавлением (П₁=1,0; П₂=0); но в отличие от подавления здесь отсутствует «силовое» решение конфликта, - одна из

сторон добровольно отказывается отстаивать свои интересы по разным причинам: её потребность несущественна для неё или у неё меньше власти.

Деловой и эмоциональный конфликты

Для теории и практики управления представляют интерес ещё два вида конфликтов – это деловой и эмоциональный; они подробно рассмотрены авторами ранее [11].

Деловые конфликты связаны с деловой сферой, сферой производства, бизнеса, предпринимательства, с потребностями делового характера.

Эмоциональные конфликты 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» люди

«Трудные» люди - 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 авторами в учебном пособии [11]. Здесь же излагаются лишь наиболее важный аспект проблемы трудных людей, - общие принципы общения с «трудными» людьми.

Общение с «трудными» людьми.

Существуют специальные принципы общения с «трудными» людьми. Таких принципов пять:

- во-первых, осознать сам факт существования 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 источников;

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

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

Итак, анализ различных аспектов делового общения показал, что оно действительно является важнейшей управленческой процедурой, от которой во многом зависит реализация остальных пяти: планирования, организации, мотивации, контроля и принятия решений. Они будут рассмотрены в соответствующих последующих главах.

§4. Зовнішні умови усного ділового спілкування

Розглянути аспекти ділового спілкування торкаються фактично *внутрішніх* властивостей самої особи, тобто, - вербальних та невербальних засобів усного ділового спілкування (слів, жестів, міміки, рухів корпусу та інші). Але існують і деякі *зовнішні фактори, умови*, які також можуть діяти на його результати, ефективність та характер. Таких факторів можливо виділити *два*, з якими виникають відповідно і дві основні проблеми: *перша* пов'язана з так званою *особистою* просторовою територією, *друга* - зі способами розміщення учасників усного ділового спілкування за столом. Однак в основі другої проблеми теж лежить проблема особистої території, хоча до неї приєднуються деякі інші питання. *Це* фактично тісно пов'язані психологічні і організаційно-технічні умови (фактори). Однак розглянемо їх окремо.

Проблему власної особистої просторової території

Відомо, що тварини, птахи та риби установлюють свою сферу проживання і охороняють її, але тільки недавно було встановлено, що і у людини є свої охоронні території, тобто просторові потреби²⁰.

А.Пиз, автор книги "Язык телодвижений" затверджує, що *кожна людина має свою власну територію*, яка включає простір, оточуючий його власність дім, машину, спальню, його особистий стілець, він має також чітко визначений повітряний простір навколо свого тіла²¹. Ця власна оболонка має певні розміри, які залежать від густоти населення людей у місці його проживання, тобто, - ці розміри соціально та національно обумовлені.

Власна територія людини, у свою чергу, поділяється на *чотири зони: інтимна* - від 15 см до 46 см; *особиста* - від 46 см до 120 см; *соціальна* від 1,2 м до 3,6 м; *суспільна* - більше 3,6 м.

Кожна із вказаних зон має свої особливості: в *інтимну* зону можуть проникати тільки близькі особи, рідні, друзі; *особиста* зона - це відстань, яка розділяє людей на офіційних прийомах, вечорах; *соціальна* зона відділяє нас від людей, яких ми не дуже добре знаємо, але з якими примушені зустрічатися по роботі або іншій справі; *суспільна* зона - це відстань, яка розділяє нас від великої групи людей (в аудиторії, наприклад).

Наявність власної території та її поділення на зони є встановлення певних зовнішніх обмежень при контакті людей, зокрема, - для усного ділового спілкування. Вони фактично визначають певні правила поведінки людей при спілкуванні. Порушення даних правил може зірвати ділову розмову тому, що (як показують дослідження та практика) людина *несвідомо*, але дуже *ревниво* оберігає свою власну територію, яку вона ураховує як свою власність.

Отже, *результат* усного ділового спілкування, значною мірою *залежить* від того, наскільки поважно його учасники відносяться до власних просторових зон кожного.

Проблема розміщення за столом двох учасників

Другим важливим зовнішнім фактором, який виявляє значний вплив на ефективність усного ділового спілкування є *спосіб* розміщення його учасників за столом.

Якщо глибше уникнути в дану проблему, то обов'язково прийдемо до висновку, що в розміщенні учасників розмови за столом починає діяти навіть цілий комплекс факторів (як внутрішніх - невербальні сигнали, так і зовнішніх - наявність власної території та її складових,

тобто зон). Тому даний фактор, тобто, - спосіб розміщення учасників ділової розмови за столом, треба **точніше** трактувати як **комплекс** факторів, - як **внутрішніх**, так і **зовнішніх**.

Існує **чотири** основні види розміщення співбесідників за столом: кутове ($A \div B_1$); ділової взаємодії ($A \div B_2$); конкурентно-оборонне ($A \div B_3$); незалежне ($A \div B_4$). Усі ці позиції зображені на рис.1.

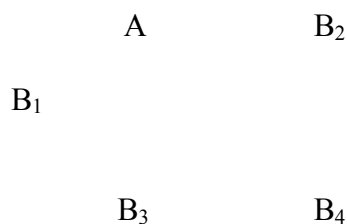


Рис.1.

Аналіз почнемо з **конкурентно-оборонної позиції ($A \div B_3$)**. Така позиція має як позитивні, так і негативні сторони.

Якщо люди розміщуються один напроти одного, вони **підсвідомо** розподіляють стіл на **дві рівні території**; (умовна межа проходить точно по центральній лінії) при цьому кожен претендує на свою власну територію і буде захищати її у випадку замаху. Тому ніколи не слід проникати на територію співбесідника, коли не отриманий вербальний або невербальний сигнал на таку дію.

Розміщення за столом у такій позиції може спровокувати оборонне відношення та атмосферу суперництва (конкуренції). Така позиція може використатися лише у випадку, коли один з учасників розмови робить догану іншому за якийсь проступок, або якщо керівник хоче зберегти відносини субординації.

Однак, якщо треба створити атмосферу невимушеності, конструктивного ділового спілкування, то необхідно відмовитися від такого розміщення за столом та намагатися займати іншу позицію, наприклад, кутову.

Кутове розміщення учасників ($A \div B_1$) усного ділового спілкування сприяє навіть дружній, невимушеній розмові; вона дозволяє здійснити постійний контакт очей та надає значний простір для жестикуляції та можливість для нагляду за жестами співбесідника. При такому розміщенні учасників ділової розмови територіальне поділення столу відсутнє. Кут столу також виконує роль часткового бар'єру у випадку можливих загроз з боку співбесідника.

Однак самою вдалою позицією з'являється **позиція ділової взаємодії ($A \div B_2$)**. Саме вона сприяє ефективному обговоренню проблеми та розробці сумісного рішення учасниками усного ділового спілкування. Але тут необхідно додержуватися одного правила – делікатно використати дану позицію, тобто, - не створити уявлення про порушення території свого партнера.

Особливу роль та місце серед розглянутих типів розміщення учасників ділової розмови за прямокутним столом займає **незалежна позиція ($A \div B_4$)**.

Таке положення виконують люди, які не мають наміру взагалі вступати у будь-яку розмову. Це звичайно трапляється у бібліотеці, у парку на лаві або в ресторані за столиком.

Отже, ми розглянули чотири варіанта розміщення за прямокутним столом тільки двох учасників ділового спілкування. Проте, у практиці менеджменту дуже часто створюється ще одна ситуація, коли реалізуються одразу всі чотири позиції; вона характерна в основному для ділових нарад, коли за столом розміщується значна кількість учасників (Рис.2.).

Проблема розміщення за столом учасників наради

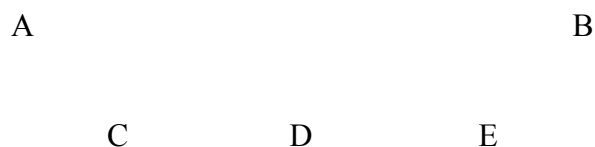


Рис.2.

Дослідження соціологів та реальна практика показали, що на такої нараді, навіть людей однакового соціального статусу, людина на місці А буде робити максимум впливу на інших (однак при умові, що він не сидить спиною до дверей; якщо він буде сидіти спиною до дверей, - головна роль перейде до В, який буде суперником А). Якщо на чолі стола сидить А, тоді В (але - не С і D), буде наступною по значенню людиною після А.

Знання про ці психологічні нюанси допомагають правильно планувати розміщення учасників ділової зустрічі за столом, щоб мати максимальний контроль над ними.

При відсутності В соціальний статус йде поступове на спад від А, С, Д, Е. Король Артур ввів поняття «*круглого столу*» з метою зрівняти статус усіх учасників. Однак у нього не трапилось.

Проблема форми столу

На ефективність усного ділового спілкування виникає не тільки способи розміщення учасників за столом, але й форма столу (прямокутний, квадратний, круглий).

Квадратний стіл сприяє офіційній атмосфері; він посилює суперництво людей однакового соціального статусу, причому воно буде більше з людиною напроти, менше – з тим, що праворуч та ліворуч (кутова позиція); але з тим, хто справа, буде більше взаєморозуміння.

Квадратні столи використовуються бізнесменами як робочі столи, для ділових зустрічей, переговорів, брифінгів, для догани людини, яка провинилася та інше.

Круглий стіл, навпаки створює атмосферу неофіційності, непримушваності; застосовується менеджерами, якщо необхідно досягнення консенсусу.

Однак, у випадку, коли, хоча б один учасник круглого столу має соціальний статус вище, то це автоматично й невербально веде до нерівного розповсюдження, розподілу влади та впливу серед інших. Причому ступінь цього впливу (обсяг влади) решти учасників зменшується у залежності від віддалення від учасника з максимальним соціальним статусом.

Способи підвищення (або зниження) соціального статусу людини

На закінчення необхідно звернути увагу на те, що існують інші способи підвищення (або зниження) соціального статусу людини: *высота спинки* стулу, *расположение* по висоте и другие.

Розглянуті проблеми ділового спілкування у повній мірі характерні і для такої його спеціальної та дуже важливої з практичної точки зору сфери, як переговори. Але спочатку необхідно проаналізувати деякі інші та важливі поняття та їх взаємозв'язок, - саме вони лежать в основі переговорів. До таких понять можливо віднести суперечність інтересів, конфлікти і спори.

Дослідження даного аспекту усного ділового спілкування настільки важливе, що йому буде присвячений у даному курсі окремий розділ.

Выводы

- Общение и деловое общение.
- *Сущность, содержание* и другие важные аспекты делового общения.
- *Правила* делового общения.
- Деловое общение и *конфликты*.
- Деловое общение с *трудными* людьми.

Тема 2. Принятие решения (Модуль3)

§1. Объект, предмет, роль, место принятия решения.

Предмет – **проблема** (человека или группы). Следовательно, объект принятия решения – **человек**.

Роль – важнейшая, так как:

- ни одна управленческая процедура не реализуется без принятия решений;
- последствия принятия решения могут быть глобальными.

Место:

- в пространстве, - во всём управлении; многие специалисты даже всё управление фактически сводят к принятию решений;
- во времени, - может быть после делового общения, в процессе его и до него.

§2. Сущность, содержание и методы принятия решения

Сущность принятия решения

Надо отличать принятие решений от организации принятия решений и от решения проблемы.

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

Решение проблемы происходит после принятия решения.

Принятие решения (сущность) – это разовый акт **выбора** (контроль) одного возможного, будущего решения из нескольких альтернатив, это вид контроля, в котором согласуется одна альтернатива **решения** с другими **ресурсами** (стандартами)! Принятие решений – это конечный результат, конечный пункт организации принятия решения. Это не процесс.

Организация принятия решения – это уже процесс. Главным является правильная организация принятия решения. А принятие решения автоматически вытекает из него.

Организация принятия решения – это дробление проблемы на подпроблемы; в этом её сущность.

Содержание организации принятия решения

Содержание организации принятия решения – это его этапы; их пять:

- определение сущности проблемы;
- определение набора альтернатив решения проблемы;
- определение реальных альтернатив;
- сравнение и оценка реальных альтернатив;
- выбор одной альтернативы (принятие решения) [3].

Методы организации принятия решения. Методы принятия решения

Так как принятие решения – следствие организации принятия решения, то методы организации принятия решения являются одновременно и методами принятия решения.

Организация принятия решения (ОПР) может быть осуществлена тремя основными способами (методами):

- рациональным;
- интуитивным;
- на суждениях [3].

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

Рациональный метод принятия решения

При таком методе все элементы ОПР реализуются:

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

Последнее является недостатком данного метода, снижает его эффективность.

Повышению эффективности рационального метода принятия решения способствуют:

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

В практике управления могут быть использованы такие модели принятия решения: экономико-математическая, платежная матрица и дерево решений.

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.9).

x_1	x_1'	x_1''		x_1^n
x_2				

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.9 – Платежная матрица.

В дереве решений варьирующие факторы x_1 и x_2 представляют ветви дерева; различные их сочетания дают значения «у» (рис.10).

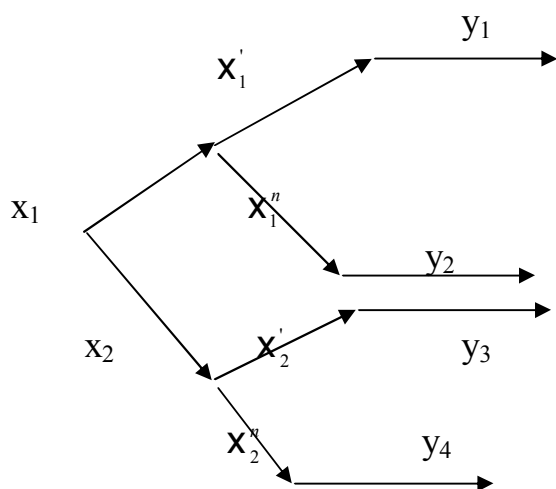


Рис.10 – Дерево решений.

Интуитивный метод принятия решения

При применении данного метода все элементы ОПР реализуются с помощью:

-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 сходных ситуациях;

-за очень короткое время.

Отсюда следуют важные преимущества интуитивного метода: оперативность и точность.

По мнению психологов, время принятия интуитивного решения составляет приблизительно семь секунд [39].

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 интуитивного метода значительно выше рационального. И не случайно исследования американских

психологов показали, что японские менеджеры наиболее правильные решения принимали с помощью интуитивного метода.

Повышению эффективности интуитивного метода способствуют:

- **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 [40].

Существует абсолютизация интуитивного метода принятия решения. Выразителем этого направления является экзистенциальный менеджмент. Экзистенциальный менеджмент – концепция в американской социологии управления [7]. В ней в противовес формально-аналитическим построениям и эмпирическим исследованиям как основным инструментам традиционных школ менеджмента акцентируется внимание не на изучении приемов и методов управления, а на отказе от них. Более того, авторы вообще отвергают рациональный характер деятельности руководителя. Менеджер, по их мнению, принимает решения в постоянно меняющейся обстановке со 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 управленческой практике далеко не всегда соблюдает требования научной организации труда. Часто даже нарушает их и ведет себя даже непредсказуемо. Его решения часто не рациональны, не логичны, а интуитивны. И порой они даже исключительно эффективны. Но это совсем не значит, 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 методов управления и этим обеспечить успех. На самом деле, менеджмент – это не только наука, но и искусство [2]. Многое в успехе управления определяет и интуиция, которая есть следствие опыта, - причем не только собственного, но и передаваемого генетически.

Метод принятия решения на суждениях

Очевидно, самый распространенный метод – это сочетание интуиции и логики. Это беспорядочное сочетание логики и интуиции.

Другие методы принятия решений

Декомпозиция - представление сложной проблемы как совокупности простых.

Диагностика - нахождение в проблеме наиболее важного и решение его в первую очередь.

Экспертные оценки.

Метод Дельфи - разновидность экспертной оценки; это 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.

Метод *неспециалиста* – решение принимается специалистами в смежных областях.

Метод *аналогий* – используется опыт принятия решения в других областях.

Применяются и многие *другие* методы.

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 управления.

Выводы

- Решение, принятие решения и организация принятия решения.
- *Сущность, содержание* принятия решения.
- Три основных *метода* принятия решения.

Выводы (по связующим процессам)

- Все связующие процессы – виды *контроля* в зависимости от вида согласуемого ресурса (соответственно *информации* в деловом общении и *альтернативы* решения проблемы в принятии решения) с другими ресурсами.
- ?

МЕНЕДЖМЕНТ-2

Раздел 2 (продолжение). Содержание научного менеджмента (функции)

Тема 1. Функция планирование

Тема 2. Функция проектирование

Тема 3. Функция мотивация

Тема 4. Функция контроль

Раздел 3. Эффективность менеджмента (для экономистов)

Раздел 4. Школы в менеджменте (на усмотрение – лучше исключить)

Содержание модулей

(на пятом курсе, 9-семестре, *три* модуля, т.к. экзамен):

Модуль4. Функция планирование

Модуль5. Функции проектирование, мотивация.

Модуль6. Функция контроль.

Раздел2 (продолжение). Содержание научного менеджмента (функции)

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!*

Тема 1. Функция планирование (экономическая! функция) (Модуль 4) Лекция1(4часа)

Планирование (*сущность*) – это организация будущего производства; *содержание* планирования:

- стратегическое планирование;
- нестратегическое планирование;
- выбор средств реализации целей (стратегического и нестратегического планирования).

§1. Стратегическое планирование

Возникло в 70-е годы в США как реакция на быстрые изменения внешней среды и кризисы.

Стратегическое планирование – *начало* планирования.

Сущность стратегического планирования – не количественная, а только *качественная* организация будущего производства. *Содержание:*

- анализ и оценка *настоящего* состояния ресурсов;
 - прогнозирование *тенденций* развития производства (*выбор* стратегий)
- (См.приложение2)

1. Анализ и оценка настоящего состояния ресурсов

Это анализ и оценка (измерение – согласование с измерительной шкалой – тоже контроль) *настоящего* состояния внутренней и внешней среды фирмы.

К 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 и оценки сред применяются разные *методики*: SWOT - анализ, профиль-анализ и другие [17]. Сущность SWOT – анализа – это метод исследования сред. С помощью SWOT - анализа исследуются (согласуются, контролируются) только *четыре* измеряемых (оцениваемых) групп факторов (сторон) внутренней (*сила, слабость*) и внешней среды (*возможности и угрозы*). Они соответствуют английским терминам: Strength, Weakness, Opportunity, Threat.

Результаты SWOT – анализа - являются основой для прогнозирования будущего состояния ресурсов, для прогнозирования *тенденций* развития производства (для выбора стратегий)!

2. Выбор стратегий

Стратегия – это *качественно* определенная цель (например: повысить производительность труда, снизить цену товара, диверсифицировать производство).

Выбор (разработка) стратегий рассматривается в отдельных дисциплинах: «Маркетинг» и «Стратегический менеджмент». Здесь только основные положения. *Топ-менеджерами* выбираются *два основных* уровня стратегий: *миссия* и *вспомогательные* стратегии (маркетинговые и стратегии изменений). Они отличаются *областью* применения и *длительностью*.

Миссия (сущность) – это стратегия *всей* фирмы, это *общекорпоративная* стратегия; это наиболее *общая*, наиболее длительная и консервативная стратегия. В любой миссии согласуются стратегии (потребности) всех участников бизнеса: *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.

Примером 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». В. *Каразин*: «Главным предметом (*миссией* – примеч. моё) учреждения университета было *благосостояние* моей милой страны и полуденного края России».

Примерами слоугена может быть «Развитие», «Ускорение», «Стабилизация» и другие.

Вспомогательные (маркетинговые) стратегии разрабатываются (выбираются) в помощь миссии. Это стратегии не всей фирмы, а отдельных **сфер её** деятельности. Соответственно, формулируются: для административной сферы - **административная** стратегия; для экономической - **экономическая** стратегия, для производственной - **производственная**, или инженерная стратегия и другие.

Стратегия сферы деятельности подразделяется на **стратегии видов** деятельности. Например, экономическая стратегия может разделиться на **ценовую, рыночную, товарную** и другие. Вспомогательные стратегии менее длительны, менее консервативны, чем миссия.

§2. Нестратегическое планирование

Существовало до стратегического, существует и в настоящее время и вытекает из стратегического, и осуществляется в помощь ему и на его основе.

Нестратегическое планирование (**сущность**) – это **качественная** и количественная организация будущего производства; **содержание**: выбор общих целей и выбор задач.

1. Выбор общих целей

Общие цели – это качественно и количественно определенные цели **всей** фирмы, это общефирменные цели (например: повысить производительность труда в фирме на 10% в течение 2006 года). Могут быть:

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

Выбор общих целей осуществляется на основе вспомогательных стратегий и сопровождается:

-согласованием (**контролем!**) общих целей между собой и с **миссией**; то исключение противоречия их друг другу, их взаимную поддержку; они должны быть средствами реализации миссии фирмы.

- согласованием общих целей с **внутренней средой**;
- согласованием общих целей с **внешней средой**;
- согласованием общих целей с **потребностями потребителей** (как важнейшая деталь предыдущего).

Согласование общих целей с **внутренней средой** предприятия - это приведение их в соответствие с собственными возможностями фирмы, а именно: с уровнем (эффективностью и объёмом) производства; с состоянием финансов, наличием определенного количества финансовых средств; с состоянием трудовых ресурсов (количеством, качеством, текучестью); с имиджем предприятия; с состоянием маркетинга фирмы.

Согласование общих целей с **внешней средой** фирмы-это согласование с: изменениями внешней среды (сменой правительства, увеличением налогов и другими); благоприятными факторами внешней среды (отсутствием конкурентов, высоким спросом и другими); факторами, угрожающими достижению целей (повышение цен на энергоносители и другие).

Согласование целей с **потребностями потребителей**-это маркетинговый аспект менеджмента не входит в предмет настоящего курса.

Критерии, которым должны удовлетворять общие цели:

- **конкретность** (например, снизить текучесть кадров, повысить производительность труда);

- **измеримость**, например, снизить текучесть кадров на 2%, повысить производительность труда на 3%;
- установление **на определенный период времени**, то есть, например, снизить текучесть кадров на 2% в течение 2006-го года;
- **достижимость (реальность)**, - недостижимые цели приведут к катастрофе;
- **мотивировать**, мобилизовать, а не расхолаживать, не разочаровывать (это **мотивация**);
- **не противоречить** друг другу, а поддерживать одна другую;
- соответствовать должности (квалификации) (это **проектирование**);
- **соответствовать** собственным целям работника.

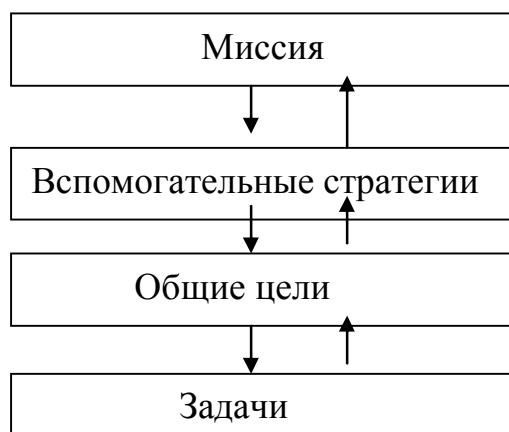
Особенности выбора общих целей:

вначале устанавливаются долгосрочные, а затем на их основе – среднесрочные, а потом - краткосрочные; чем ближе горизонт планирования, тем уже рамки: повысить производительность труда на 20% в течение 5-ти лет, но - на 4% в течение 1-го года.

2. Выбор задач

Задачи – это оперативные качественно и количественно определенные цели не всей фирмы, а только отдельных подразделений и даже отдельных исполнителей. **Выбираются** задачи на час, смену, неделю, декаду, месяц.

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



§3. Выбор средств реализации целей

Средств реализации целей множество, но в контексте нашего курса и функции планирование важными являются **методические** (методики).

1. Выбор методических средств

Итак, цели фирмы - это: стратегии, общие цели, задачи. **Цели** (сущность) – это **ориентиры** на будущее, к которым будет стремиться фирма; отвечают на вопрос: “**Куда?**”

Методические средства, методы реализации целей - это **не ориентиры**. Они носят не целевой, а **ограничительный**, характер. Это **правила** поведения субъекта, **методики**; они отвечает на вопрос: “**Как?**”

Существует **две группы** методик: **директивные и этические (моральные)**.

Выбор директивных методик (policy)

Директивные методик, или руководящие указания обязательны для исполнения.

Выбираются четыре уровня директивных методик, соответствующих четырём уровням целей: для реализации миссии - тактика, для вспомогательных стратегий - политика, для общих целей – процедуры, для задач - правила.

	<i>Цели (Куда?)</i>	<i>Директивные методы (указания) – policy(Как?)</i>
1	Миссия	Тактика
2	Вспомогательные стратегии	Политика
3	Общие цели	Процедуры
4	Задачи	Правила

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

Примеры целей и соответствующих директивных методик приведены в таблице

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

Выбор этических методик (самостоятельно)

Этические методы – моральные (необязательные) правила поведения образуют организационную культуру, корпоративную культуру, философию фирмы – это очень сложное понятие. Организационная культура (философия фирмы) – это целый комплекс правил поведения в фирме: ценности, верования и правила жизнедеятельности фирмы. 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, неписанных норм поведения, морали;
- по наличию преданий, героев, истории фирмы;
- по осведомлённости об этом сотрудников;
- по отношению к этому сотрудников.

В научной литературе выделяют и целевые средства реализации целей. Это неверно: задачи, например, не являются средствами реализации общих целей, но результаты их реализации.

Приложение к Теме 1. Функция планирование

§1. Планирование и менеджмент

1. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент

Стратегическое планирование плюс стратегический контроль образуют стратегический *менеджмент*. Стратегический контроль - это согласование стратегий (и общих целей?) с наиболее общими результатами деятельности фирмы (см маркетинг).

2. Нестратегическое планирование и нестратегический менеджмент (менеджмент (неверно –управление) по целям и менеджмент по результатам

Запланированные задачи (но не стратегии, и не общие цели) необходимо правильно распределить среди исполнителей, согласовать с их должностями, то есть - осуществить *проектирование* должностей и их взаимодействие. Но необходима и *мотивация, и контроль*. Это - *нестратегический менеджмент*. (Но это ещё не реализация целей, - результатов ещё нет! Результаты за пределами менеджмента, в производстве! Управление – предпосылка результатов). Известны две модели нестратегического менеджмента:

Менеджмент по целям – это американская модель нестратегического менеджмента (Management by objectives – МВО). В ней делается акцент на *целях непосредственных исполнителей (на задачах – если точно)*, на *процессе* их превращения в результаты, но не на результатах. Имеет недостаток – сковывание инициативы исполнителей. Поэтому финны предложили другую модель – *Управление по результатам*. Здесь акцент на самих *результатах*.

§2. Виды планирования

Видов планирования достаточно много. 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 методам 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 планов являются: *бизнес-планирование и технико-экономическое обоснование* [27].

Бизнес-планирование – это комплексное планирование:

-*место* бизнес - планирования (разрабатывается на основе финансового плана, перспективного плана и стратегического плана, в дополнение к ним);

-*время* - 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;

- *цель* – дать, прежде всего, высшему руководству наиболее полную, комплексную, интегральную картину положения фирмы и возможностей её развития;

-*содержание*: **производственный (инженерно-технический) план** (производственная программа) отражает затраты (расходы ресурсов предприятия) в натуральных показателях; **финансовый план** (смета доходов и расходов стоимостных, экономических ресурсов в стоимостных показателях и **план маркетинга** - это, 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.

§3. Планирование и проектирование

Необходимо различать *планирование и проектирование*. Они имеют как сходство, так и отличие.

Сходство: и то, и другое есть организация, организация будущего.

Отличие: *планирование* - информационная организация будущего; *проектирование (дизайн)* - материальная организация будущего в форме чертежей, схем, графиков, таблиц, проектов, моделей, макетов; нет стратегического проектирования!

Выводы по теме:

1. Функция планирование – вид контроля, в котором согласуются только **цели и средства их реализации** с другими ресурсами (стандартами). В **содержание** планирования входят 3 этапа (элемента):

- стратегическое планирование;
- нестратегическое планирование;
- выбор средств реализации целей.

2. Функция планирование завершается выбором в основном **методических средств** их реализации. Но необходимы ещё **средства** и иного свойства: **должности** и порядок их взаимодействия, то есть – **структуры менеджмента**.

3. Структура менеджмента – это схема, это техническое, инженерное, материальное образование. Следовательно, она **не планируется, а проектируется** и потому не может быть отнесена к **функции планирование**. **Проектирование** структуры менеджмента - это отдельная, особая его функция!

Старостам на лекции для копирования и раздачи студентам групп АА51, АД51

Практическое занятие №1 «Цели, средства их реализации и их взаимосвязь»

Цель - закрепление знаний по основным аспектам функции планирование.

Задачи (теоретические):

1. Дать определение сущности планирования;
2. Определить содержание планирования;
3. Установить связь планирования и менеджмента;
4. Перечислить три основные группы целей;
5. Определить сходство миссии и вспомогательных стратегий;
6. Определить различие миссии и вспомогательных стратегий;
7. Определить сходство миссии и общих целей;
8. Определить различие миссии и вспомогательных целей;
9. Назовите целевое средство среди двух следующих целей (задачи, общие цели):
10. Сделать соответствующие выводы:

Задачи (практические): 1. На основе предлагаемого перечня процедур заполнить таблицу; 2. Привести в соответствие цели и директивные методики.

Процедуры: Развитие. Отключить электропитание. Диверсификация. Провести уборку одного станка за 15 мин. Поддерживать постоянную температуру в цехах 21,3 градуса. Повысить производительность труда на 10 % в течение 5-ти лет». Повышение качества трудовых ресурсов. Сохранять постоянный состав персонала. Ежегодное улучшение плановых показателей. Повышение зарплаты на 30% за год. Постоянная подготовка и переподготовка кадров. Ежегодное обновление оборудование. Стабилизация. Использовать пылесос №3

Таблица

	Цели	Директивные методы
1		
2		
3		
4		

Средства:

- Деловое общение с преподавателем;
- Конспект лекций по дисциплине «Менеджмент»;
- Методические указания к выполнению практических заданий по дисциплине «Менеджмент»;
- Научная литература.

Приложение2

Элитариум: Центр дистанционного образования

www.elitarium.ru

Специфика стратегического маркетинга(или менеджмента, или планирования-прим.-моё)

29 августа 2007



Существуют две противоположные точки зрения на разработку долгосрочных(точнее стратегических – прим.моё) планов. Согласно одной, каждая уважающая себя организация должна регулярно формировать стратегический план. Согласно другой точке зрения, настойчивые усилия по формулированию банально-бесспорных сентенций не оказывают никакого влияния на бизнес. По всей видимости, главным обстоятельством здесь является то, каков ваш бизнес, на какой стадии эволюции находитесь вы и ваши конкуренты.

Автор: Сергей Васильевич Пятенко, доктор экономических наук, генеральный директор "Экономико-правовой школы ФБК", магистр делового администрирования.

Существуют две противоположные точки зрения на разработку долгосрочных стратегических планов. Согласно одной из них, каждая уважающая себя организация обязательно должна сформулировать миссию (главную цель) своей деятельности и регулярно формировать **долгосрочный стратегический план?**

Согласно другой точке зрения, настойчивые усилия по формулированию банально-бесспорных сентенций лишь отвлекают людей на имитацию мыслительного процесса, затуманивают реальное положение дел и **не оказывают никакого влияния на бизнес.** Долгосрочное планирование является способом принятия желаемого за действительное, ибо принципиальным пороком его является неспособность смертных предсказывать будущее.

Обе эти точки зрения могут быть подкреплены изрядным количеством аргументов и фактов. По всей видимости, **главным обстоятельством здесь является то, каков ваш бизнес, на какой стадии эволюции находитесь вы, ваш бизнес и ваши конкуренты.**

Очевидно, что, с одной стороны, при строительстве нефтепровода длиной несколько тысяч километров невозможно обойтись без анализа перспектив динамики рынка в ближайшие десятилетия. Это предполагает размышления долгосрочного характера об объемах месторождений, возможностях их освоения и эксплуатации в течение 10-20 лет, о предполагаемом спросе потребителей в эти годы и т. д. С другой стороны, едва ли размышления о разработке стратегии на ближайшие 20 лет будут плодотворными для троих консультантов, решивших покинуть крупную компанию и учреждающих собственную фирму.

Особенности стратегического маркетинга

Можно сказать, что стратегический маркетинг представляет собой определенный образ

мышления. Формирование стратегии имеет ряд существенных отличий от оперативного управления, но для достижения эффективности стратегического планирования и этот процесс тоже должен быть непрерывным, что связано с целым рядом конкретных особенностей процесса разработки стратегии:

- процесс выработки стратегии обычно завершается не каким-то немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса;
- при формировании стратегии приходится пользоваться значительно более неполной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений;
- в процессе выработки стратегических решений постоянно появляется новая информация. Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены. Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной корректировкой первоначальных целей и путей их достижения;
- важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что зачастую весьма сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходимы разработка и постоянная корректировка системы оценок, основанных на сочетании цифровых показателей (например, затраты в денежном выражении) и качественных оценок.

Этим, разумеется, не исчерпываются особенности стратегического планирования. Однако даже краткий перечень показывает, что для организации эффективного процесса требуется серьезная и профессиональная работа.

Планирование

Планирование — одна из базовых управленческих функций наряду с тремя другими: организацией, мотивацией и контролем. Планирование в нашей стране долгое время прочно ассоциировалось с административно-командной системой. Однако на самом деле идея планирования восходит к концепции Анри Файоля, впервые определившего управление как процесс непрерывных взаимосвязанных действий.

Безусловное наличие процедур планирования в деятельности организации предопределено необходимостью поиска ответов на два вопроса: какие цели ставит организация перед собой? как она собирается достигнуть поставленных целей? Другими словами, для любой организации, осознанно выстраивающей свою деятельность, вопрос заключается в определении параметров процесса формального планирования. Что планировать? На какой период? Насколько детально? Как часто уточнять свои планы?

В зависимости от горизонта планирования различают следующие виды планов: стратегические (10-15 лет), тактические (1-3 года) и оперативные (1 месяц и меньше). Стратегические планы (планы развития) охватывают деятельность организации на длительную перспективу. Стратегическое планирование отличается от идеи долгосрочного планирования концептуально: если долгосрочное планирование было основано на экстраполяции тенденций, то в основу стратегического развития изначально заложена невозможность экстраполяции.

Процесс стратегического управления (правильно планирования-прим. моё) состоит из следующих основных (двух – прим. моё) этапов.

Сначала проводится анализ внешней и внутренней среды предприятия, анализ имеющихся и потенциальных продуктов. Результаты анализа внешней и

внутренней среды предприятия представляются в виде матрицы SWOT-анализа (сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды).

Полученные данные являются основой для определения миссии организации и разработки системы стратегических целей.

Тема 2. Функция проектирование (инженерная! функция, или организация менеджмента!!)(Модуль 5)

В широком контексте функция проектирование – это инженерное проектирование всех аспектов организации производства: проектирование инженерных (производственных) структур, проектирование инженерных (производственных) процессов, проектирование инфраструктуры. В нашей дисциплине рассматривается только часть и только одного из указанных элементов – проектирования структур.

§1. Место функции проектирование (связь проектирования и планирования). Сущность и содержание проектирования.

Место

Проектирование является процессом организации **технических, инженерных, вещественных средств** реализации **целей** функции планирования: должностей и их связей в форме схем, чертежей, рисунков организационных структур менеджмента. В этом её **место** в менеджменте, её **связь** с функцией планирования.

Сущность и содержание

Функция **проектирование** – вид контроля, в котором согласуются только **должности** с другими ресурсами (**сущность**); **содержание**: согласование должностей с **целями (выбор)**; согласование выбранных должностей **между собой** (организация их взаимодействия, **взаимосвязей** по горизонтали и вертикали, - **выбор типа** организационной структуры управления). .

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. [30].

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

§2. Виды полномочий. Принцип единоначалия. Полномочия и власть

2.1. Линейные полномочия

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;

2.2. Штабные полномочия

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.

2.3. Функциональные полномочия.

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.

2.4. Линейные полномочия: принцип единоначалия, норма управляемости, длина цепи команд.

Принцип единоначалия

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, который определяют три критерия: подчинённый получает полномочия только от одного (единого) начальника (его непосредственного руководителя); подчинённый и несёт ответственность только перед одним(единым) руководителем, - непосредственным начальником; руководитель не может обратиться к подчинённому минуя его непосредственного начальника.

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.

Норма управляемости

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

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.

2.5. Полномочия и власть

Полномочия – это всего лишь право, которое не всегда, не всеми может быть реализовано; это возможность, идеал.

Власть – это уже реализованное право, это реальность, результат.

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.

2.6. Ограничения власти и полномочий.

Полномочия ограничиваются должностными инструкциями, законами, вышестоящими полномочиями. Власть ограничивается всем тем же плюс моральными принципами и (или) страхом наказания.

§3. Типы организационных структур управления

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).

3.1. Линейные ОСУ (М. Вебер)

Их называют ещё и как бюрократические, и как административные (ОСУ).

В них деление, или взаимосвязь должностей по горизонтали осуществляется на основе пространственного или количественного правила [32]. При этом каждое структурное подразделение выполняет все виды (функциональные направления) деятельности (Φ_1 - Φ_n)

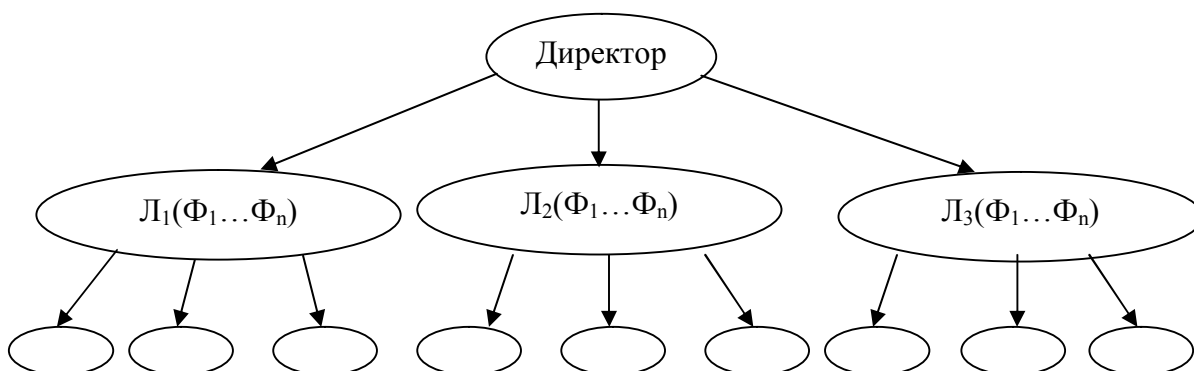


Рис.2 – Линейная структура управления

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 структуры.

3.2. Функциональные ОСУ

В функциональных структурах взаимосвязь (деление) должностей по горизонтали осуществляется по видам деятельности (функциям). Такая структура представлена на рис.3.

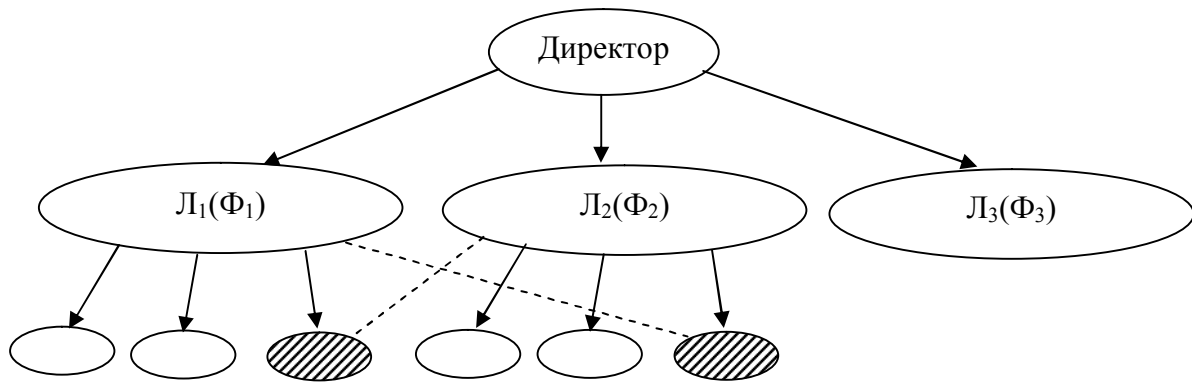


Рис.3 – Функциональная структура управления

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

3.3. Линейно - функциональные ОСУ (Тейлор)

Данный тип структуры представлен на рис.4.

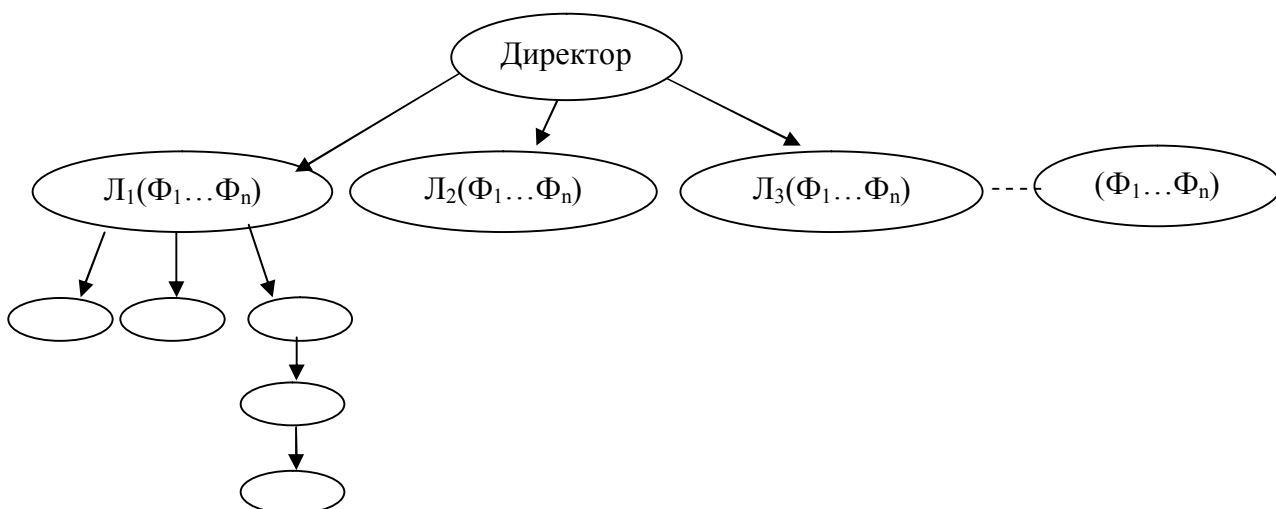


Рис.4 – Линейно-функциональная структура управления

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;

- значительное искажение информации, получаемой менеджерами среднего и нижнего уровней управления из штаба от специалистов, необходимой для принятия ими решений (по той же причине) [33].

Для устранения указанных недостатков штабы переместили 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.

§4. Типы линейно-функциональных структур управления в зависимости от форм собственности.

В Украине собственность выступает в трех формах:

- частная;
- коллективная;
- государственная [34].

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 (рис.5.)

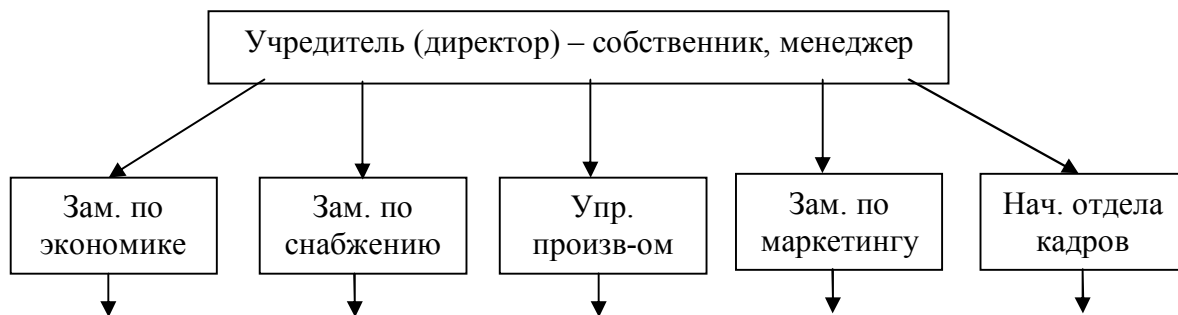


Рис 5 – Структура управления частного предприятия

Для **коллективной** формы собственности (рис.6.)



Рис.6 – Структура управления коллективного предприятия

Для **государственной** формы собственности (рис.7.)



Рис.7 – Структура управления государственного предприятия

Выводы

Итак:

1. Функция проектирование – вид контроля, в котором согласуются только **должности** с другими ресурсами (**сущность**). **Содержание:** согласование должностей с **целями (выбор)**; согласование **выбранных** должностей **между собой**

(организация их взаимодействия, **взаимосвязей** по горизонтали и вертикали, - **выбор типа** организационной структуры управления).

2. Функция проектирование как проектирование **должностей** является **средством** реализации планирования, его **целей**;

3. Но это средство - лишь **право** реализовать цели, право руководить; необходимо же **само** руководство – побуждение, мотивация персонала.

Тема 3. Функция мотивация (*административная! функция*)

§1. Функции планирование, проектирование, мотивация, - их взаимосвязь. Сущность мотивации.

Итак, было показано: функция **планирование** отвечает за организацию **целей** и средств их реализации; функция проектирование – за **организацию** других **средств** (должностей и организационной структуры управления), за **право** управлять ресурсами и, в частности, - руководить человеческими ресурсами. Мотивация – это уже само руководство. Мотивация не сводится только к руководству, а включает ещё лидерство и стимулирование. Руководство, лидерство и стимулирование – это три основные формы мотивации.

Функция **мотивация (сущность)** – вид контроля, в котором выбираются, корректируются, согласуются **возможности** (ресурсы) предприятия с **потребностью** работника (стандартом). **Цель** мотивации – создание мотивов, побуждений к труду; превращение потребности работника в мотив.

§2. Три формы мотивации

2.1.Руководство.

Это формальная мотивация, так как основана на формальных правах должности, формально записанных в должностной инструкции [35].

Существуют три основных стиля (подхода) к руководству:

- авторитарный;
- либеральный;
- демократический.

Они нашли свое обоснование соответственно в трех теориях руководства:

- теории «Х»;
- теории «У»;
- теории «Z».

Теории «Х» и «У» сформулировал Мак-Грегор, а теорию «Z» – Оучи [36].

Теория «Х» – обосновывает авторитарный стиль руководства из-за преобладания в человеке отрицательных качеств (лени, отсутствия инициативы и других).

Теория «У» – наоборот, обосновывает либеральный стиль из-за преобладания в человеке положительных качеств (трудолюбия, наличия инициативы и других).

Теория «Z» (модель человеческого потенциала) – обосновывает демократический стиль руководства; в ней - дальнейшее развитие теории «Х» и «У». Главным в этой теории является положение о том, что человек - основа всего: при руководстве людьми необходимо принимать во внимание и человеческие чувства, всего человека, всю личность, а не только как **специалиста, функционера, ролевика**; учитывать не только его стремление к деньгам, но, и ощущение полезности и значимости человека.

В теории «Z» нашел отражение, прежде всего, японский опыт управления (система пожизненного найма, в частности) [8].

Существуют также **четыре стили** руководства *Ликкерта*, в основе которых рассматриваются системы мотивации: эксплуататорски - авторитарные, благожелательно-авторитарные, консультативные и группового участия [35].

2.2. Лидерство

Это неформальная мотивация, то есть она формально не отражена в каких-либо документах.

Суть лидерства вытекает из четырёх основных концепций, стилей, подходов к лидерству:

- личностного;
- поведенческого;
- ситуационного;
- адаптивного.

Личностный подход реализуется с помощью личностных характеристик морального порядка, моральных качеств, морали – внутреннего проявления личности: отношения к другим людям, обязанности к людям, к обществу.

Поведенческий подход при мотивации осуществляется с помощью личного морального поведения, действий, поступков, этикета – внешнего проявления личности: 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 пропорций, соотношением трех рассмотренных выше подходов для их оптимизации, а значит - увеличения эффекта от их совместного применения.

2.3. Стимулирование

Этапы развития

Как **практика** стимулирование применялось ещё в древние века (термин «Стимул» - палочка подгонять, укалывать быков – очень давний).

В развитии стимулирования как приёме **научного** управления можно выделить даже определённые **этапы**.

Впервые о стимулировании (в научной литературе - о мотивации) говорит **Роберт Оуэн** (начало XIX века – см. статью о науке управления).

Затем Тейлор, как автор классической, или рационально-экономической теории стимулирования, делает акцент на таком стимуле как зарплата (конец XIX века). Недостаток – не учитывает такой стимул, как качество условий труда, или качество жизни, т.е. социально-психологический стимул.

Тейлор, однако, впервые указывает и на другие стимулы – он предлагает проектирование рабочих мест и медицинское обслуживание.

Дальнейшим развитием теории стимулирования явилась доктрина (теория, концепция) человеческих отношений социолога **Э. 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 материальные условия производства, их улучшение менее воздействуют, чем социально-психологическая атмосфера.

Стимулирование - форма мотивации, основанная на **непосредственном** воздействии на потребности мотивируемого.

Потребность – это ощущение недостаточности чего-либо: пищи, сна, отдыха и т.д.

Потребность, нацеленная на труд, становится мотивом.

На рис.8 приведена взаимосвязь основных понятий мотивации: потребностей, мотивов, стимулов, санкций и интересов.

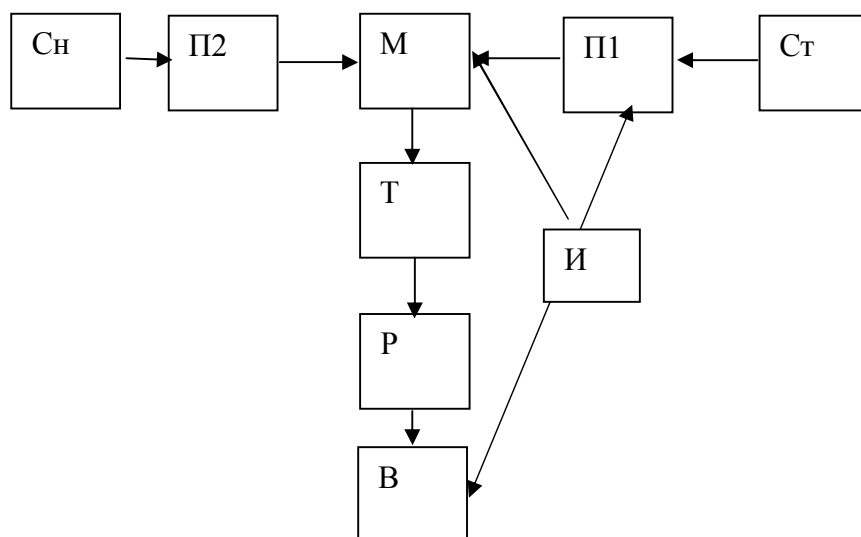


Рис.8 – Взаимосвязь основных понятий мотивации

где: П1 – потребности;

П2 – потребность сохранить имеющиеся блага;

М – **мотив** – нацеленная потребность;

Т – труд;

Р – результат труда;

В – вознаграждение;

С – **стимул**; провоцирует потребность перейти в мотив;

И – интерес;

Сан – санкции (выговоры, угрозы).

Стимулы – это усилители имеющихся потребностей и возбудители новых - это: высокая заработная плата, премии, комфортные условия труда, возможность карьерного роста и другие.

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.

Теории стимулирования

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

Существует *два* основных класса теорий стимулирования:

- содержательные;
- процессуальные.
- особое место занимает теория, или модель Портера - Лоулера [3].

Содержательные теории стимулирования

Известны три основные теории стимулирования:

- теория *Маслоу*;
- теория *Макклеланда*;
- теория *Герцберга* [3].

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

Теория Маслоу

Маслоу (1908 – 1970) 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 многообразии 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 ней все те же аспекты, что и в теории Маслоу: анализ, классификация, иерархия 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

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 такой вывод:

- **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

В них речь идёт только о **двух** важнейших потребностях, возникающих 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)» [3].

Теория (модель) Портера - Лоулера

Данная модель достаточно сложна для анализа и понимания; она объединяет все рассмотренные ранее теории в рамках единой схемы – модели. Однако выводы из неё представляют несомненный практический интерес.

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

Второй вывод: «Именно результативный труд приводит к удовлетворению потребностей, а не наоборот» [3].

§3. Содержание 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).

§4. Методы мотивации

Методов мотивации очень много. Они достаточно подробно описаны в научной литературе [37]. Вот основные из них:

- 1) неэкономические:
 - организационные;
 - морально-психологические;
- 2) методы удовлетворения основных потребностей подчиненного:
 - методы удовлетворения физиологических потребностей;
 - методы удовлетворения потребностей в безопасности и защищённости;
- 3)методы положительного и отрицательного подкрепления, гашения и наказания;
- 4)методы мотивации женщин;
- 5)методы мотивации начинающих специалистов;
- 6)методы мотивации через совершенствование содержания труда;
- 7)методы мотивации через комфортные условия труда;
- 8)экономические методы мотивации.

Выводы

1. Функция **мотивация** – вид контроля, в котором согласуются только **мотивы** с другими ресурсами (стандартами) (**сущность**). Содержание:

- выбор потребности мотивируемого;
- выбор метода мотивации;
- воздействие на потребность (практический контроль);
- согласие мотивируемого.

2. Мотивация в перспективе приведёт к превращению **целей** в **результаты**.

3. Однако **результаты** могут **не совпадать** с целями. Но ни одна из рассмотренных ранее функций (видов контроля) не согласовывает **цели** и **результаты**. Для этого необходима дополнительный вид контроля – функция контроль.

Тема 4. Функция контроль (организация менеджмента, комплексный менеджмент, согласователь всех трёх предыдущих функций)(Модуль б)

Напоминание: Менеджмент – организация ресурсов, контроль – согласование ресурсов (*сущность*). Так как это одно и то же, то менеджмент и контроль совпадают! Поэтому элементы содержания менеджмента (функции и связующие процессы) – это виды контроля.

§1. Сущность, содержание, место и цель функции контроль

Сущность контроля в узком смысле – вид контроля, в котором согласуется попеременно только один из четырёх ресурсов с тремя другими - это: *входящие ресурсы, цели, результаты и человеческие ресурсы.*

Содержание (этапы) контроля (любого!):

1. Установление (*выбор*) *стандартов*, стандартных ресурсов, тех с которыми будет сравниваться один корректируемый [3].
2. Установление (*выбор*) *масштабов* отклонений – тоже согласование. Масштаб отклонений (М) - 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).
3. *Измерение* корректируемого ресурса (согласование со шкалой измерения).
4. *Сравнение* корректируемого и стандартных ресурсов, то есть определение реальных отклонений (Откл).
5. *Сравнение* реальных отклонений с масштабом отклонений (тоже форма согласования).
6. *Выбор* варианта действий из *трёх* возможных (тоже контроль): Откл меньше или равно М - *ничего* не предпринимать (первый вариант); Откл больше М - или корректировать *результаты по целям* (стандартам) (второй вариант), или корректировать *цели по результатам* (стандартам) (третий вариант).

Место функции! контроль - там, где согласуются *входящие ресурсы, цели, результаты и человеческие ресурсы.*

Цель любого контроля – соответствие ресурсов, их приемлемое качество!

§2. Основные виды функции контроль

Существует три основных *вида* контроля в узком смысле, которые отличаются тремя факторами, или условиями: *временем, объектом и целью.*

Это контроль:

- предварительный;*
- текущий;*

-заключительный.

Для их сравнения воспользуемся табл.2.

Таблица 2 - Характеристика основных видов контроля.

Виды	Факторы		
	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

§3. Методы контроля

Трудно отличить *виды* и *методы* (подвиды) контроля. Методов 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 методов контроля: методы *предварительного* контроля, методы *текущего* контроля и методы *заключительного* контроля.

Методы предварительного контроля.

Они, в свою очередь, разделяются на три основных группы: методы предварительного контроля *человеческих* ресурсов, методы предварительного контроля *материальных* ресурсов, методы предварительного контроля *финансовых* ресурсов.

Методы предварительного контроля человеческих ресурсов - это: *анкетирование, собеседование, испытание, тестирование и другие.*

Методы предварительного контроля материальных ресурсов – это проверка соответствующих сопроводительных документов.

Методы предварительного контроля финансовых ресурсов - это проверка входящих финансовых (денежных) потоков по финансовым документам.

Методы текущего контроля

Текущий контроль проводится тогда, когда появляются результаты. Последние и являются его объектами. Это продукты и услуги. Они появляются непосредственно как результаты *инженерного*, производственного менеджмента. Следовательно, методы текущего контроля - это методы *инженерного (технического)* контроля. Его осуществляют отделы технического контроля (*ОТК*). Это контроль *качества* продукции (соответствия её потребностям потребителя). Наиболее

распространённые методы такого контроля: *сплошной, выборочный, самоконтроль, кружки* качества.

Методы **заключительного** контроля

К наиболее важным методам заключительного контроля можно отнести *аттестацию* персонала.

По результатам аттестации принимается решение о необходимости повышения квалификации работника, понижении, повышении или освобождении от занимаемой должности.

Выводы (по теме)

1. Функция *контроль* (контроль в узком смысле, сущность) – вид контроля, в котором согласуется попеременно один из четырёх ресурсов с тремя другими - это: *входящие ресурсы, цели, результаты и человеческие ресурсы*.

2. *Содержание* (этапы) *любого!* контроля:

- Установление (*выбор*) стандартного ресурсов, *стандарта, - того ресурса*, с которыми будет сравниваться корректируемый [3].

- Установление (*выбор*) *масштабов* отклонений.

Масштаб отклонений (М) - 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* корректируемых ресурсов.

- *Сравнение* корректируемых и стандартных ресурсов, то есть определение реальных отклонений (Откл).

- *Сравнение* реальных отклонений с масштабом отклонений.

- *Выбор* варианта действий из *трёх* возможных: Откл меньше или равно М - *ничего* не предпринимать (первый вариант); Откл больше М - или *корректировать результаты по* стандартам-целям (второй вариант), или *корректировать цели по* стандартам-результатам (третий вариант).

3. Контроль в *широком* смысле – **весь** менеджмент как организация производства - организация промежуточных ресурсов, главная черта которой – согласование ресурсов – контроль!

4. Контроль в *узком* смысле – согласование только четырёх важных ресурсов: входящих – целей – результатов – трудовых.

Выводы (по функциям менеджмента)

Все функции – виды контроля, различающиеся только видом корректируемого ресурса.

Выводы (по содержанию менеджмента)

Да и все элементы содержания менеджмента – виды контроля. Менеджмент = организация производства = согласование ресурсов = контроль!!!

Выводы (по дисциплине):

- Менеджмент - **практическая** философия. Это организация, согласование множества факторов в их совокупности и связи, в высшей степени **обобщения**.
- «Всё искусство управления в искусстве быть **честным**» (президент США Томас Джефферсон), остальное созиждут подчинённые. Иначе они завершат ваше разрушение!
- Главное в менеджменте – **отделение** добра и зла.
- Важно оставаться **человеком**.
- Полагаться на знания, которые не противоречат заповедям, угодны **Творцу** всего, в том числе и - менеджмента!
- Шекспир «Греми труба! Прощайте все невзгоды! Счастливые нас ожидают годы!»

12.4. Требования к менеджеру с точки зрения экзистенциального менеджмента.

Экзистенциальный менеджмент – концепция в американской социологии управления [7]. Ее отличает исключительная крайность суждений. В ней в противовес формально-аналитическим построениям и эмпирическим исследованиям как основным инструментам традиционных школ менеджмента акцентируется внимание не на изучении приемов и методов управления, а на отказе от них. Более того, авторы вообще отвергают рациональный характер деятельности руководителя. Менеджер, по их мнению, принимает решения в постоянно меняющейся обстановке со 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 управленческой практике далеко не всегда соблюдает требования научной организации труда. Часто даже нарушает их и ведет себя даже непредсказуемо. Его решения часто не рациональны, не логичны, а интуитивны. И порой они даже исключительно эффективны. Но это совсем не значит, 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 методов управления и этим обеспечить успех. На самом деле, менеджмент – это не только наука, но и искусство [2]. Многое

в успехе управления определяет и интуиция, которая есть следствие опыта, - причем не только собственного, но и передаваемого генетически.

<http://dic.academic.ru>:

МЕНЕДЖМЕНТ ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ (Руководитель между теорией и практикой)

[Перевод](#)

МЕНЕДЖМЕНТ ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ

- *англ.* management, existential; *нем.* Management, existen-tielles. Направление в американской социологии управления, к-рое в противовес формальным построениям и эмпирическим исследованиям акцентирует внимание на значении личных переживаний и жизненных ситуаций менеджеров, не поддающихся эмпирической верификации. Сторонники М. э. призывают вернуться к реалиям жизненного мира, ставят под сомнение общепринятые представления о якобы рациональном характере управленческой деятельности, т. к. деятельность менеджеров протекает в условиях "пограничных ситуаций". см. [ТЕЙЛОРИЗМ](#).

Antinazi.Энциклопедия социологии, 2009

<http://socyus.ru>:

Экзистенциальные условия существования менеджера

Различие между *административной* системой и *менеджментом* как двумя противоположными культурно-историческими типами управления наглядно проявляется в жизненных условиях существования руководителя и менеджера. В плановой экономике руководитель имеет гарантированный статус, служебные привилегии и даже защиту от служебного понижения. Как правило, проштрафившихся советских руководителей пересаживали из одного управленческого кресла в другое, но не понижали в должности. Подобная тенденция сохранилась и в постсоветском обществе.

Иначе обстоят дела в *рыночной* экономике. Здесь жизненную ситуацию менеджера определяют совершенно иные культурные константы, прежде всего *неопределенность, риск и неудача (и успех – прим. моё)*.

Одним из первых этой проблемой заинтересовался видный американский специалист по менеджменту, *профессор Мичиганского университета, директор «Бюро индустриальных отношений» Джордж Одиорне*. Одиорне считает, что с точки зрения абстрактного ученого, работающего в области управления, *мир менеджера является недисциплинированным*, т. е. непредсказуемым, странным, почти неуправляемым. Это мир субъективных наблюдений, стремлений, решений, не поддающихся эмпирической верификации. Следовательно, говорит он, следует отказаться от традиционной науки управления, игнорирующей специфику

менеджмента и поведение руководителя в непредсказуемых условиях рыночной стихии, ибо *реальный менеджер — это всегда «экзистенциальный» менеджер, находящийся в ситуации риска, трудного выбора, неопределенных последствий.* Он не столько *соблюдает* правила, установленные академическими учеными, сколько *нарушает* их и - лишь благодаря этому достигает успеха. **Экзистенциализм** – это философское направление мысли, центром интереса которого является рассмотрение данного существования человека, его собственное существование. Экзистенциальное мышление зародилось в *незапамятные времена* во многих религиозных и философских системах. Кьеркегор первым четко описал основные положения этого направления. В наше время эти концепции разрабатывались Ясперсом, Хайдеггером, Сартром и религиозными экзистенциалистами (Марсель, Бердяев, Тиллих). Больше всех на психиатрию повлиял Хайдеггер.

Полагая, что все современные теоретические школы рассматривают исключительно сложную и многообразную деятельность *реального* менеджера-бизнесмена весьма *упрощенно*, Одиорне видит выход в применении сконструированной им *«экзистенциальной теории управления»*, основной посылкой которой является *отрицание* возможности подведения управленческой деятельности под определенные *закономерности, правила, нормы*. Таким образом, он призывает вернуться к экзистенциальному менеджеру со всей ужасающей сложностью его действий и выборов. Ключ к этому опыту — не исследование, а «выживание», которое может быть стимулировано экзистенциальной онтологией. **Онтология**, понимаемая *Дж. Одиорне* как *наука существования, есть философия экзистенциального менеджера*, направляющая его действия *в условиях неопределенного выбора*. Как известно, экзистенциализм понимает «существование» как субъективное состояние индивида. Суть менеджера, по Одиорне, заключается в том, что он существует, решает, действует. Вначале менеджер существует, затем создает самого себя.

Одиорне отмечает, что *теория управления* традиционно занималась исследованием руководства в *крупных корпорациях*, огражденных в силу своего могущества от действия множества факторов, с которыми сталкиваются менеджеры небольших фирм. Как правило, теоретики игнорируют сотни тысяч мелких организаций, где менеджеры не только не преуспевают, но зачастую терпят полное поражение. Между тем сегодня поток оборота кадров, текучесть менеджеров направлена от больших корпораций в сторону малых фирм, отличающихся большими возможностями роста, более интересной, хотя и более рискованной работой.

Почти все современные концепции управления, преподаваемые как в школах бизнеса, так и на различных курсах менеджмента, сводятся, по мнению Одиорне, к следующему: «Как стать хорошо оплачиваемым служащим одной из 500 крупнейших корпораций». Никто не думает о том, что к 37 тыс. фирм со 100 — 500 рабочими приложимы одни принципы, в то время как к 4,3 млн. фирм с числом работающих от 1 до 99 — совсем другие. Речь идет о местной промышленности, сфере обслуживания, небольших строительных фирмах, где персонал неустойчив, а организация нестабильна. Средняя продолжительность существования таких фирм не превышает 7 лет. По данным статистики, в США из каждой тысячи новых предприятий разоряются 930. Поэтому мелким бизнесом управлять гораздо труднее.

Классические же теории управления создаются для успешных менеджеров и не выдерживают никакой проверки при расширении сферы их приложения.

Принципиальную невозможность создания науки управления по старым меркам Одиорне видит в существовании экзистенциалистских «ситуационных ограничений».

Первое ограничение заключается в «*ситуационности*» самого менеджера, который, не успевая выйти из одной критической ситуации, немедленно попадает в другую. Он живет и действует в постоянно меняющейся обстановке со многими неизвестными. Едва решив проблему, он обнаруживает, что число трудностей умножилось именно потому, что часть из них уже была преодолена. **Экзистенциальный** менеджер напоминает мифологического **Сизифа**, всю жизнь пытающегося поднять на гору свой груз (управленческие задачи). Всякий раз, когда ему кажется, что победа уже близка, приходится начинать все сначала. Он надеется опереться на прошлый опыт, однако новые проблемы требуют новых решений. Тем не менее, только прибегая к своему опыту, оценке конкретных ситуаций, через которые он прошел, менеджер может подготовить себя к новым неожиданным ситуациям.

Второе ситуационное ограничение — это *удача*. Одиорне подчеркивает, что все теории — за исключением статистики и теории игр — сбрасывают со счета данное обстоятельство, в то время как в реальной действительности оно имеет исключительное значение. Он рассматривает удачу как чистую *случайность*. **Никто не знает пути к ней**: она, как и беда, всегда застает врасплох. Поэтому представления «науки управления» о том, что менеджер управляет событиями, просто *наивны*. Самое большее, что можно сделать — приспособиться к обстоятельствам. Потому-то применение к деятельности менеджера *логического позитивизма* наталкивается на жесткие ограничения. Логические конструкции, даже созданные на основе реальных фактов и факторов, не могут применяться к новым отношениям.

Третье ситуационное ограничение заключается в борьбе и конфликтах, сопровождающих всю деятельность менеджера. Одиорне толкует конкурентную борьбу (в которую вовлекаются и менеджеры) как некую общечеловеческую ситуацию, заключающуюся в том, что «*полное согласие между людьми невозможно*»? Людям, считает он, присуще стремление строить свои отношения с *позиций «господства сильного»*, путем всевозможных махинаций и манипуляций, и лучшее, на что можно надеяться, — это *конкуренция без откровенно выраженной враждебности*. В основе всего лежит всеобщий конфликт между ограниченными *ресурсами* человечества (находящимися в их распоряжении в данный момент — прим. моё) и неограниченными *притязаниями* людей. С этой точки зрения, конкуренция оказывается естественной и неизменно критической ситуацией. Ограниченность ресурсов вызывает недовольство, острие которого направлено против тех, кто добился успеха. Никакие попытки разрешить конфликт на основе *бихевиоризма* или *математических* моделей не приведут к успеху, они лишь помогут одной из сторон получить временный выигрыш или будут способствовать проигрышу в экономической борьбе.

Четвертое ситуационное ограничение — постоянно сопровождающее менеджера *чувство* «неизбежной **вины**». Речь идет о конкретной вине, связанной с сознанием совершенного поступка, преступления и т. д. Чувство вины априорно: оно присуще менеджеру, поскольку он менеджер, т. е. сделал свой экзистенциальный выбор. По сути дела, оно даже не зависит от отношения менеджера к другим людям: это, прежде всего осознание вины перед самим собой за собственные промахи, неудачи, неизбежные в менеджерской деятельности. Менеджер обречен на то, что всегда наряду с *успехом его ждут неудачи*. Терпя неудачи и стремясь всячески продлить желаемый успех, менеджер даже в период преуспевания ощущает чувство неизбежной **вины, поскольку уверен, что мог бы поступить иначе**. Чувство вины, никогда не покидающее менеджера, не может не оказывать влияния на его судьбу.

Пятым «необратимым и неуправляемым» экзистенциальным ограничением является смерть менеджера — последняя возможность не быть. Хотя дата его смерти конкретно не установлена, жизнь его перманентно находится под знаком неопределенности. Судьба менеджера в компании далеко не всегда определяется его служебными успехами. Какое бы должностное рвение он ни проявлял, всегда найдутся недоброжелатели или завистники, которые через серию интриг поставят его в ситуацию пограничного выбора: уйти добровольно или быть медленно съеденным недружелюбным руководством. Уход, как и любая капитуляция, означает социальную смерть в данной организации и возможность нового рождения в другой. Очень часто переход на новое место работы приводит к невиданному доселе раскрытию творческого потенциала. Менеджеру кажется, что наконец-то он нашел «свой» коллектив, работу по душе. Так может продолжаться очень долго или оборваться на следующий день. **Неопределенность** тяготеет над судьбой менеджера. Конфликты, ссоры, интриги, неудачи и связанные с ними стрессы подтачивают его здоровье и зачастую ведут не к символической, а к физической смерти.

Мотивы, которыми руководствуется менеджер, субъективны, они проникнуты симпатиями и антипатиями, любовью и ненавистью, страхом и надеждой. Полагать, что мотивы опираются на обоснованные доказательства, значит, рассматривать менеджера вне экзистенциального контекста, т. е. мыслить неправильно. Предположения академических ученых, согласно которым самый успешный менеджер — «менеджер мыслящий», не имеют под собой никаких оснований. Правильнее было бы предположить, что успешный менеджер занят настолько, что не имеет времени задумываться (рефлексировать) над теориями, объясняющими его успех. Преуспевающий менеджер слишком занят достижением успеха и карьерой: в суете дней он не имеет времени рационально осмыслить причины своих успехов или неудач. Жизненная философия менеджера не всегда ладит со здравым смыслом (хотя он и убежден в обратном), но обязательно исходит из накопленного опыта. Советы ученого-теоретика должны быть достаточно компетентны для того, чтобы менеджер мог к ним прислушаться.

Поскольку Одиорне рассуждает об экзистенциальном менеджере, смерть оказывается самым сильным доводом против возможности создать законченную теорию управления. Ведь смерть — это то, что присутствует в самой жизни, человек сознает и переживает ее как неустранимый момент своего бытия. Жить — значит

жить со смертью, присматриваться, прислушиваться к ней, сознавая то, что она приближается все ближе к тебе.

Сложная природа человека и условия, в которых он действует, не станут проще, если мы будем рассматривать его как логическую машину, а деятельность — как математическую модель.

Однако нельзя совершенно отказаться от теоретического осмысления менеджерской деятельности. Принципы ее иррациональны, но все же они существуют, убежден Дж. Одиорне. Те, кто пытался описать их, шли путем ***логического анализа***, что совершенно ***недостаточно*** для понимания управленческой деятельности. ***Теория должна быть экзистенциальной***: ее исходным пунктом могут являться лишь непреодолимая субъективность индивида, осуществляющего свой жизненный проект, личные переживания и жизненные ситуации, не поддающиеся ***эмпирической верификации***. Близость смерти, как часть управленческой теории, основана на ***экзистенциальной онтологии, предлагающей объяснение социального пути менеджера в организации либо вдоль множества организаций как ограниченной временем и жизненными условиями траектории***. Время для экзистенциального менеджера не есть ординарный континуум, разделенный на три части: прошлое, настоящее, будущее. Время — это предмет внутреннего бытия. Пока менеджер не заполнит каждый временной отрезок своей жизни значимым содержанием экзистенциальных выборов, он будет теряться в столпотворении разорванных фрагментов. Время, поставленное перед лицом личной смерти, становится серией его удач и поражений, которые он не должен отличать друг от друга. Будущее для экзистенциального менеджера есть не неопределенные серии «сейчас», а некий предел, ограниченный его смертью.

Экзистенциальная теория менеджмента исходит из того, что в мире бизнеса существуют неудачливые менеджеры, численно превосходящие своих удачливых коллег. Успешный менеджер создает себя посредством собственных экзистенциальных выборов и вытекающих из них действий. Он буквально выбирает себя. Он может покинуть (освободиться) от существования, как менеджер или как личность, в любое время, которое он выберет. Существование менеджера ограничено его ситуационной природой, а удача или неудача, конфликт и борьба, вина и смерть, присутствующие во всех его действиях, являются неустранимой частью такой ситуации. Современный менеджер остро осознает проблему выживания. Он чувствует социальную ответственность за правильность своих действий перед собой, своей семьей, фирмой, наконец, перед обществом.