

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА

Кафедра экономики предприятия

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

по дисциплине

МЕНЕДЖМЕНТ

Для студентов учебного потока 4АА, АД – 5АА, АД

Разработал:
доцент кафедры экономики
предприятия, к.э.н.
Бабайлов В.К.

Харьков 2014

Часть 1. Теория Менеджмента (для учебного потока 4АА, АД)

Раздел Вводный. Наука и Практика

Тема 1. Наука

§1. Наука как методика

Практика – любая деятельность. Два основных вида практики: производство и исследование (позже подробнее). Практика – это динамика. Наука – это знание. Это статика. Развитие науки – это динамика. Первые науки возникли относительно *недавно* – примерно в 17-м веке. Но во все времена любая наука формируется только *после* теорий, концепций, гипотез, идей.

Содержание науки: Это знание, организованное, организованное как четыре правила, правила исследования. Они и составляют содержание науки. Эти четыре **правила исследования – методики**: методики О-П, М-МРТП (методики решения текущей проблемы), П-З, Т-П.

Следовательно, по **форме** наука – это методика, комплексная методика, совокупность одноуровневых методик. Но и идеи-теории – тоже методики, иерархические методики. Поэтому наука – это и результат развития иерархических методик (идей-теорий). А непосредственно наука – это результат анализа, оценки, сравнения и обобщения теорий, результат классификации теорий. Её одноуровневые методики (содержание науки) и возникли из классификации теорий (тоже одноуровневых методик), как следствие её. Классификация – это методика, а как процесс – это совершенствование, развитие знания теорий. Поэтому **Сущность** науки – это знание высшего уровня организации (в отличие от идеи, гипотезы, концепции, теории). Отсюда **Цель** науки – быть эффективнейшим средством исследования, эффективнейшей методикой. Отсюда и её **место** – только в исследовании! (Но в производстве, параллельно ему есть элементы исследования – анализ и синтез знаний о результатах производства – замеры, оценка, сравнение – контроль результатов).

До наук были **учения**, - знания, организованные без единых, признанных всеми правил. Но уровень, глубина таких знаний может и не уступать наукам.

Надо отличать методики от метода. **Метод один** – это одно **общее** правило любого исследования (сущность). Это общее правило анализа и синтеза любой информации. **Методики** – это конкретные правила исследования (сущность).

Методик много. Методики образуют группы, классы, основные:

- Иерархические.
- Одноуровневые.

- Стандартные (интуиция, логика, доказательство, апробация, классификация).

Все эти методики, кроме апробации и доказательства, уже разработаны и неизменны. А вот методики апробации и доказательства будут постоянно добавляться с открытием (доказательством) и апробацией (внедрением) новых законов!!! И все методики включая и доказанные, и внедрённые могут применяться как в научных исследованиях, так и в менеджменте (и в производстве – только особые, методики контроля!). Поэтому нет прикладных и научных методик! Но есть прикладные и научные (фундаментальные) исследования.

Тема 2. Исследование

§1. Средства Исследования

Исследование (сущность) – вид практики получения нового знания. Для сравнения Производство – это вид практики получения продуктов или предоставления услуг (позже). **Содержание** исследования: духовная и вещественная деятельность. **Средства** исследования: методики и техники. **Техники** – все вещественные средства, находящиеся между человеком и предметом его труда, деятельности, практики. Это инструменты, станки, машины, механизмы. В исследовании техники играют вспомогательную к методикам роль, поэтому говорят о **методологиях исследования**. Это **программы исследования** (сущность). Методологии образования, познания, – это разновидности методологий исследования. И есть ещё **Наука Методология** – наука о методе и методиках. И наука методология, и методология исследования (практика) – это организация методик (сущность методологии вообще как теории и практики).

§2. Виды (типы) исследований

Существуют **только два основные вида** исследования: научное (или фундаментальное) и прикладное. **Научные** исследования – исследования с целью открытия новых законов. Оно может быть и незавершённым. В научном исследовании разрабатываются не только новые законы, но и другие новые методики! **Прикладные** исследования – исследования с целью решения прикладной проблемы. Это менеджмент. Цель менеджмента – знания для принятия решений по проблемам производства и самого менеджмента! Менеджмент использует любые методики, разработанные в научном исследовании (в том числе и незавершённом). **Место** научного исследования – лаборатории, НИИ, Вузы, любое место, располагающее к творчеству. Место прикладного – должностные кабинеты, совещания, цехи.

Таблица 1. – Типы исследований и методик

Деятельность			
Исследование			Производство
Фундаментальное	Прикладное		
		Прикладное экспериментальное	Прикладное менеджерское (менеджмент)
<i>Разработка и внедрение</i> новых фундаментальных (иерархических и одноуровневых) методик	<i>Разработка</i> новых прикладных техник и технологий на основе фундаментальных методик для практики менеджмента и производства	<i>Только</i> применяемых ранее и новых методик, техник и технологий соответственно в практику менеджмента и производства	

Из таблицы 1 следует, что существует два основных вида исследований: Фундаментальное и Прикладное. Фундаментальное – это исследование, результатом которого являются разработанная и внедрённая новая фундаментальная методика (иерархическая и/или одноуровневая). Прикладное – это исследование, результат которого – разработанная или внедрённая прикладная методика, техника и технология.

В *фундаментальном* исследовании разрабатываются новые и применяются (внедряются) имеющиеся фундаментальные методики (иерархические и одноуровневые) [3, с. 34-36]. *Но внедрение здесь играет вспомогательную с разработкой роль!*

В *прикладном экспериментальном* исследовании применяются (внедряются) любые фундаментальные, а разрабатываются новые прикладные методики, техники и технологии. Здесь внедрение играет несколько иную роль.

В *прикладном менеджерском* исследовании только *внедряются* результаты прикладных экспериментальных исследований! Разработка в сфере организации производства (как и в сфере производства) неуместна, недопустима, да и нереальна. Вообще внедрение – понятие очень широкое и требует отдельного глубокого исследования!

Наиболее полные и глубокие фундаментальные исследования – это Научное и Теоретическое. Необходимо отметить определённое отличие между научным и теоретическим исследованием. Но в данном контексте оно незначительно: теоретическое исследование может использовать только одну теорию как методику; научное исследование более глубокое, наиболее истинное, опирается на преимущества многих теорий. Но и в научном, и в теоретическом исследовании общим и главным элементом является закон.

Научное исследование проходит несколько этапов: зарождение Идеи; формирование на её основе Гипотезы; превращение гипотезы в Концепцию; проверка и определение границ применения концепции, то есть создание Теории; анализ, оценка и сравнение теорий, то есть их классификация, или организация соответствующих Наук. Из сказанного ясно, что главным

результатом научного исследования является новшество в форме Науки (или Теории). В самой науке главное – теории, в теориях – Законы. Науки, теории, концепции, гипотезы, идеи – это важнейшие методики. Отсюда также следует, что любая продуктивная идея по своей сути является и новшеством, а её превращение в гипотезу возможно и необходимо рассматривать, трактовать как процесс внедрения, как инновационный процесс. Следовательно, внедрение не является только экономическим понятием и экономической деятельностью, - им занимаются не только экономисты, и не только менеджеры и других направлений деятельности, но и учёные. Однако экономический аспект является важнейшим в любом внедрении.

Аналогично и превращение гипотезы в концепцию – это внедрение гипотезы; превращение концепции в теорию – внедрение концепции; превращение теорий в науку – внедрение теорий. Следовательно, научное исследование – это разработка и внедрение новых иерархических и одноуровневых методик [3, с. 34-36].

Прикладное исследование реализуются в двух основных видах: экспериментального и менеджерского (менеджмента). Задача первого – в основном разработка, открытие новых прикладных методик, техник и технологий для практики менеджмента и производства. Задача второго – в основном внедрение новых прикладных методик, техник и технологий соответственно в практику менеджмента и производства.

Прикладное менеджерское исследование – это внедрение менеджерами не только новшеств, это не только инновационный менеджмент, но и всякая другая менеджерская деятельность. Собственно весь менеджмент, как постоянный анализ и синтез производственной и иной ситуации, информации есть не что иное, как исследование в форме внедрения. Следовательно, исследование – это вид практики для получения и внедрения нового знания. Элементами содержания любого исследования являются духовная и вещественная деятельность. При этом в отличие от производства в исследовании преобладающей является именно духовная часть. А в духовной определяющим является интеллектуальный, логический аспект. Хотя и эмоциональный аспект оказывает огромное влияние на исследование. Это подчёркивал ещё выдающийся французский учёный-моралист Ларошфуко (1613 — 1680): «Великие мысли от великого чувства».

Научные и прикладные исследования осуществляются по определённой выработанной программе – методологии исследования. В содержание методологии исследования входят: последовательность действий; средства (методики и техники); предмет и цель. Важнейшим элементом содержания методологии исследования являются его средства, а из двух его средств – методики. Техники в нём играют лишь вспомогательную к методикам роль. Техники – это все вещественные средства, находящиеся между исследователем и предметом исследования, шире – между человеком и предметом любой деятельности, любой практики. Это инструменты, станки, машины, механизмы, всевозможные вещественные приспособления.

Тема 3. Производство

§1. Средства Производства

Производство (сущность) – вид практики получения продукта (услуги). **Содержание** производства: вещественная и духовная деятельность. **Средства** производства: техники и методики (контроля), но методики вспомогательные к техникам. Так рабочий использует не только техники, но и методики как средства реализации техник (эпизодический химанализ состава производимой стали; измерительные и контрольные процедуры в токарном, слесарном производстве – **методики сравнения с эталоном**)!!! То есть, используя измерительные, контрольные приборы, получает информацию, анализирует и принимает решения (синтез). Не следует, однако любой анализ и синтез особенно в производстве принимать за методики!! Да, в производстве происходит соединение орудий труда, предметов труда и труда, их синтез. Да, этому предшествует их анализ – разделение на складах. Но это не методики, так как цель такого анализа и синтеза – не знание, а продукт!!! Поэтому говорят о **технологиях производства**. Это программы производства (сущность). Информационные технологии (ИТ) – это, прежде всего, **техники**, хотя и для обработки, хранения не продукта, а информации. Но их цель не получение новой информации, нового знания, а её передача или хранение, то есть здесь производится не знание, но и не продукт, но и не новая информация, а **услуга** по наиболее эффективной передаче и хранению уже **существующей** информации! И есть **Наука Технология** – наука о техниках! Других групп технологий нет! Наука Технология и Технология производства (практика) – это Инженерия (организация техник)!

§ 2. Виды и место производств

Видов производства много основные: производство продуктов (в цехах) и услуги. **Виды** услуг: производственные (в основном, транспорт), «непроизводственные» и сервисные. Непроизводственные: учебные, культуры, медицины, бытовые в сфере обслуживания и другие. Сервисные: сопровождение в ресторанах, кафе, упаковка продукта в магазине и другие.

Методологии исследований и технологии производства имеют и сходство – это программы деятельности (**сущность**), это: **последовательность** действий; **средства (методики и техники); предмет и цель (содержание)**. Иногда трудно отличить методики и техники.

§ 3. Технологии производства

В отличие от исследования производство (продуктов и услуг) осуществляется не по методологии, а по технологии. Но технологии

производства – это тоже программы, в них тоже существует последовательность действий, средства, цель и предмет. В отличие от методологий исследования технологии производства используют в основном техники (вещественные средства). Однако в технологиях производства присутствуют и методики, но как вспомогательные средства к техникам. Эти методики выступают в форме технического контроля (в частности, как измерительные процедуры).

Особую группу образуют Информационные технологии (ИТ). Главное в них – техники, хотя и для обработки, хранения не продукта, а информации. Но цель информационных технологий – не получение новой информации, нового знания, а их передача или хранение, то есть здесь производится не новая информация, не новое знание и не продукт, а услуга по наиболее эффективной передаче и хранению уже имеющейся информации. Существует и особая наука Технология – наука о техниках. Наука технология и технология производства как практика образуют Инженерию (организацию техник).

Необходимо заметить, что методики разрабатываются как в научных, так и прикладных экспериментальных исследованиях. Применяются же они и в научных, и в прикладных экспериментальных и менеджерских исследованиях, и даже – в производстве (методики технического контроля). Техники применяются в научных, прикладных экспериментальных и прикладных менеджерских исследованиях, но, главным образом, - в производстве.

Новые техники разрабатываются в особом виде прикладного экспериментального исследования – в прикладном техническом исследовании. И в нём, как и в любом исследовании, техники тоже используются как вспомогательные к методикам средства. И цель прикладного технического исследования, как и любого исследования – тоже новое знание. Известны классические примеры знаменитых и результативных технических исследований: разработка быстрорежущей стали Фредериком Тейлором, изобретение динамита Альфредом Нобелем, создание нанотехнологий. Все они связаны с получением нового знания о новых техниках и порядке их применения – технологиях.

§ 4. Технологии исследования

Из проведенного анализа самыми неожиданными и на первый взгляд, абсурдными, но следующими из всей логики предыдущих рассуждений и подтверждающимися практикой исследования и производства являются два вывода. Первый: применение в исследовании техник может быть настолько сложно организованным, что может вылиться в целую сложную программу действий, то есть – в технологию, но в «технологию исследования», сопровождающую методологию исследования. Однако такие технологии играют в исследовании всё-таки вспомогательную в сравнении с методологиями исследования роль. И они имеют кардинальное отличие от технологий производства: цель технологий производства – получение продуктов и услуг, а цель технологий исследования – техническое обеспечение

исследования. Примером технологии исследования являются использование коллайдеров в экспериментах физики элементарных частиц. Второй вывод: в свою очередь, применение в производстве методик может вылиться в целую сложно организованную программу действий, процедур контроля, то есть – в методологию, но в «методологию производства», сопровождающую технологию производства. Но методологии производства имеют кардинальное отличие от методологий исследования: цель методологий исследования – новые знания, а методологий производства – информационное обеспечение производства. Типичным примером методологии производства является периодический отбор и анализ химического состава стали в мартеновских цехах. Технологии исследования и методологии производства имеют и такое существенное отличие, признак, по которому их можно безошибочно различать – место проведения: технологии исследования осуществляются только в сфере исследования (в исследовательских лабораториях, отделах, других исследовательских организациях); методологии производства – только в сфере производства (на рабочих местах, экспресс-анализ в цеховых лабораториях).

Анализ понятий «Метод», «Методика», «Методология исследования», «Методология производства», «Технология исследования», «Технология производства» и их связей позволил обобщить полученную информацию в форме таких результатов (При этом автор использовал важнейший принцип Тектологии Богданова «Всё есть организация», который фактически является перефразировкой всеобщего принципа древнегреческих философских учений «Всё состоит, организовано из атомов, или частей»):

Метод – это самое общее в правилах организации анализа и синтеза информации.

Методики – это правила конкретизации самого метода.

Методология исследования – это организация его методик.

Технология исследования – это организация его техник.

Методология производства – это организация его методик.

Технология производства – это организация его техник.

Словосочетания «Технология исследования» и «Методология производства» настолько необычны и, на первый взгляд, даже алогичны, что, возможно, вызовут резкое неприятие учёных и специалистов. Автор этих словосочетаний и сам находится в состоянии некоторой неопределённости по поводу целесообразности их включения и широкого использования в научной лексике. Поистине, «нам не дано предугадать, как слово наше отзовется», как говорил классик. Смещение, путаница основных понятий исследовательской деятельности таких, как «Метод», «Методики», «Методология исследования», характерная даже для современной научной литературы, не так безобидна, как может показаться на первый взгляд. В большинстве случаев это ведёт к снижению эффективности самих исследований и их результатов. Да и само понятие «Исследование» нуждается в уточнении.

Отличие и связь понятий «Метод» и «Методики» достаточно глубоко исследованы автором в монографиях. Главное их положение: «Метод один – это общее правило любого исследования в форме анализа и синтеза

информации; методики – это конкретные правила применения метода». В данной же статье автор считает важным акцентировать внимание на уточнении даже целого комплекса понятий, таких, как «Инновации», «Исследования», «Методики», «Техники», «Технологии», «Методологии исследования» и «Технологии производства». Важнейшим из перечисленных понятий однозначно является «Методика» как основное средство исследования. В своей новейшей публикации автора впервые решена такая важная проблема, связанная с методиками, как их классификация. Именно классификация методик позволила определить истинную связь всех указанных выше понятий. И особенно – установить основные виды исследований и дать, наконец, чёткую и внятную дефиницию ключевого понятия – «Научное исследование», чего до сих пор не было в научной литературе. Результаты проведенного анализа и обобщения его результатов приведены в таблице 1.

Раздел 1. Наука менеджмента

Наука менеджмента как и любая наука есть результат классификации теорий. Предварительным результатом классификации теорий стало выделение класса теорий менеджмента.

Теорий науки менеджмента достаточно много и они разные, но можно выделить две основные группы: *производственные и социально - философские*. *Общенаучная* (а значит и науки менеджмента) теория Богданова (Тектология) стоит особняком. В контексте нашего курса наиболее важными являются производственные теории *классиков* менеджмента (Тейлора, Файоля, Адамецкого) и современная. Социально-философские – в отдельной Теме 3.

Тема 1. Производственные теории менеджмента

§ 1. Производственная теория 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 своих теорий менеджмента [2]. Состояние Тейлора доходило до 1 млрд. долларов. Но он оставался скромным и порядочным человеком: отцом трёх приёмных детей, любил разводить цветы. Умер неожиданно - от пневмонии.

Ещё в самом начале своей деятельности (*1886 год*) в тридцатилетнем возрасте Тейлор испытал огромное влияние идеи Генри Тауна: «Инженер должен быть и экономистом». Но Тейлор пошёл ещё дальше: «Инженер должен быть и администратором». А в целом – менеджером. Татарникова С.Н.: «До Тейлора под менеджментом понимали самые неожиданные вещи, вплоть до технологии изготовления какого-нибудь конкретного продукта. Он впервые придал этому понятию качественную определённость «организации

производства» или, если брать более широкий аспект, «**рациональной организации вообще**». Любой деятельности.

У Тейлора существуют фактически **две производственные** теории менеджмента, которые сам Тейлор, да и все современные исследователи не различают из-за методологической некомпетентности и воспринимают как единую теорию. Наиболее важной в контексте нашего курса является Теория отделения менеджмента от производства Тейлора, или Теория организации производства Тейлора. Тейлор первым понял необходимость разделения, отделения менеджмента от производства. Этим он определил **сущность менеджмента как организацию производства**. Он же и реализовал свою идею на практике. Это повысило эффективность деятельности предприятия на 400%!!! Но Тейлор не разделил чётко сам менеджмент. То есть, не сформулировал содержание менеджмента.

§ 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.

Автор теории администрации. В основе теории Файоля лежит **идея** разделения уже самого менеджмента **на функции** (виды менеджерской деятельности). Он фактически продолжил теорию Тейлора: **разделил** уже сам **менеджмент**, определив этим его **содержание**:

- предвидение (**планирование**);
- организация (**проектирование** должностей и их взаимосвязей);
- распорядительство (**мотивация**);
- координирование (**согласование**);
- контроль**.

§3. Теория гармонизации Адамецкого. Менеджмент и контроль

Сущность и содержание менеджмента в теории гармонизации Адамецкого

Кароль Адамецкий (1866-1933). Инженер-металлург. Окончил Петербургский технологический институт. Участник и даже президент многих международных форумов по менеджменту, награждён ими золотой медалью. Основал Польский институт менеджмента. Труды Адамецкого были изданы в Варшаве только в 1970 г., а в СССР - в 1972 г. Работал в Луганске и Екатеринославле на металлургических заводах. Здесь и создал **теорию «гармонизации»**.

Определил и **сущность**, и **содержание** менеджмента.

Под **сущностью** менеджмента понимал согласование, гармонизацию ресурсов и деятельности. В **содержание** менеджмента включал 4 элемента:

- **анализ**;
- **план**;

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

Примечание: Согласование ресурсов и деятельности – это: *контроль* (в широком смысле) и одновременно организация производства (*менеджмент*). Теория менеджмента, теория гармонизации Адамецкого – это фактически и *теория контроля. Менеджмент и контроль – тождества* (и доказано в моей статье)!! Но Адамецкий не дошёл до осмысления таких тонкостей. Он не отличал и управление от менеджмента. О Тейлоре и Файоле трудно судить: в английском и французском языках другие термины!

§4. Современная теория менеджмента. Менеджмент и маркетинг. Менеджмент и производство. Менеджмент и управление

Была создана на Западе в 70-х годах XX века. В её основе – преемственность и дальнейшее развитие в основном трех рассмотренных *производственных* теорий менеджмента. Согласно этой теории *сущность* менеджмента – это *организация производства*. Это закон «Менеджмент равен организации производства». Содержание (тоже закон) включает сумму четырёх *функций*: планирование; проектирование; 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 том числе и самого менеджмента (то есть, «*организация менеджмента – тоже менеджмент*»)!

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 чёткой причинно-следственной связью: *вначале* организация производства, затем – производство. Производство – следствие организации производства. Поэтому менеджмент *важнее* производства! Итак, на предприятии есть только *Менеджмент и Производство*.

В литературе *производство* неудачно называют *исполнением!* – это первая ошибка; вторая – менеджмент *отождествляют* с управлением. *Управление* – это *воздействие*: Природы на Природу - резец токарного станка на предмет труда или руль автомобиля на колёса; Человека на природу - токаря на станок или водителя на руль» (первые два вида управления – *производство*); Человека на человека (*менеджмент*) – прямое и/или опосредованное. Отсюда: *Управление = Менеджмент + Производство*. Следовательно, Менеджмент уже управления, Менеджмент *часть* и *форма* Управления!!!

Однако 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. Но он их не лишил взаимодействия – оно стало кардинально другим, небывало эффективным.

§5. Общенаучная теория организации Богданова «Тектология» в менеджменте. Менеджмент и организация

Это именно *теория*, так как отдельные законы её подтвердились на практике!

Общенаучная – это теория *всех* наук, а значит, и *теория* науки *менеджмента!!!* Тектология (от греч. tekton - строитель, творец и logos – учение). Это – учение (концепция, теория) о строительстве, об организации (всякой, во всех смыслах, в самом широком смысле). Богданов неверно называет свою теорию наукой, всеобщей организационной. Науку не может создать один человек!

Богданов А.А.(1873-1928). Окончил Харьковский государственный университет. Основал (1926) и был первым директором первого в мире института переливания крови в Москве. Погиб проводя на себе научный эксперимент. Занимался проблемами *менеджмента*, в частности, полностью разделял взгляды Тейлора и Файоля. 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.

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» («Всякая субстанция есть организация»)* - основной *принцип* его *теории*.

Ценность теории Тектологии Богданова для науки менеджмента: 1.Позволила определить *общее* всех понятий науки менеджмента - организацию. 2. Дополнила науку *менеджмента* принципом «Всё есть организация». 3. Этот принцип - *практическое* эффективное средство дефиниции любого понятия менеджмента. 4. Позволила установить *связь* менеджмента, управления и организации как *иерархическую*: *Организация* (все

процессы и все статические субстанции) – *Управление* (только процессы воздействия и только связанные с человеком) – *Менеджмент* (только процессы воздействия человека на человека).

Раздел 2. Социально-философские теории менеджмента

Социальные – так как предмет самих теорий – социумы; *философские* – так как отражают наиболее обобщённые, общие взгляды на менеджмент. Причём социальный аспект (о социуме менеджеров) даже превалирует над философским!

Разные авторы организуют разные *группы* социально-философских теорий. Наиболее представительными и признанными являются *три* группы, три социально-философские доктрины менеджмента, проще - *три философии менеджмента: западная, японская и советская.*

Тема 1. Западная философия менеджмента

Западная философия менеджмента (доктрина Менеджеризм) - результат *классификации* западных социально-философских идей, гипотез, концепций

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

- Социально-Философская *гипотеза* Тейлора («Тейлоризм») о зарождении нового, особого класса, социума *менеджеров*, основана на *идее* отделения *менеджмента от производства* (конец XIX начало XX века). *Закон* о равенстве или неравенстве классов менеджеров и рабочих Тейлором не установлен.
- Социально-Философская *концепция* деятелей западногерманской социал - демократии Бернштейна и Шмидта о появлении трех *равнозначных* классов (капиталистов, менеджеров и рабочих). Это социальный *закон!!* и основан *на принципе* отделения *менеджмента (и производства) 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*. В1941году американский *социолог* Бёрнхейм вводит понятие «Революция менеджеров» как этап, как часть менеджеризма, как *процесс перехода власти* на производстве и в обществе в руки менеджеров. В1953 году Сорокин, Парсонс, Белл вводят понятие «Молчаливая революция», подчеркивая *завершение* этого процесса. Однако это спорное положение и не все его разделяют.

Тема 2. Японская философия менеджмента

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

- Социально-философская *гипотеза (принципы)* основана на идее возможности *приспособления* к менеджменту *общефилософских* принципов (*XVII - конец XIX века*). В частности, они перевели и трансформировали так называемый *принцип* «МУ», что буквально означал «неопредметливание», «неовеществление», в *правило* отказа от жестких планов. Социального *закона* нет!
- Социально-философская *концепция* о зарождении двух *равных* по роли классов (социумов) *менеджеров* («сокин») и рабочих («коин»). Это уже *закон*, открытый на основе *принципа* отделения *менеджмента от производства*, заимствованного у Тейлора! (*конец XIX - середина XX*).
- Социально-философская *концепция* (идея) *эволюции роли* менеджеров (*послевоенный этап с 1947 года*), когда была организована промышленная группа «Дойкай». С промежутком примерно в 10 лет она выпустила *три* документа (декларации, или доктрины), основанные на *принципе* отделения менеджмента и производства, в которых соответственно 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. И Япония делает три мощных рывка вперед.

Тема 3. Советская философия НОТ

Это отражение эволюции наиболее общих взглядов на организацию *производства* и производственного *менеджмента* (но не *общества!*) в СССР, на роль и место, в частности и в основном, научной организации производства и менеджмента Тейлора.

Советская философия НОТ прошла такие этапы:

- **Осмысление роли** теорий менеджмента Тейлора (в СССР – концепции НОТ; 1921-23). Это дискуссии о НОТ, о *научном менеджменте Тейлора* особенно, в которой участвовали две противоположные стороны – *тейлористы* (сторонники НОТ) и *антитейлористы* (противники НОТ). Важную роль в дискуссии сыграла *Первая Всероссийская инициативная конференция НОТ*, организатором которой выступил нарком путей сообщения Л. Д. Троцкий, председательствовал на конференции В. М. Бехтерев, 20 января 1921 г. Первым доклад сделал А.А.Богданов. На съезде победили тейлористы - было принято решение принять НОТ.
- **Определение места** НОТ (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.

- **Внедрение** НОТ в производство (1924-41).
- **Свёртывание** исследований по НОТ (1941-50-е годы).
- **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 (третье) Всесоюзное совещание по НОТ.** На нём была сформулирована современная прикладная 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). На всех этих этапах роль рабочего класса под влиянием государственной политической философии (идеологии) оценивалась выше роли менеджеров и в философии НОТ даже не обсуждалась.
- В конце 80-х *советская* философия НОТ уступила место новой *рыночной* философии НОТ вследствие распада советской политической, экономической и государственной систем.

Часть 2. Практика Менеджмента (для учебного потока 5АА, АД)

Было (кратко): Наука - знание. Практика – деятельность. Исследование - особый вид практики: Научное и Прикладное (Менеджмент). Менеджмент использует любые правила: *методики* и *техники*.

Но в практике менеджмента применяются не только *методики и техники*, но и *обычные* правила – правила, которые не могут быть использованы в методических (научных) исследованиях. Их сформулировали классики менеджмента: Тейлор, Файоль, Эмерсон, Адамецкий в своих теориях. Часть этих правил, возможно, являются и методиками (принципами). Но их анализ – специальная проблема, не входящая в программу нашей дисциплины.

Обычные правила менеджмента - это *один* вопрос, который будет рассмотрен в Разделе 2, сразу во Введении к нему. *Второй* вопрос – *содержание* практики менеджмента.

Введение

Правила практики менеджмента в теориях классиков

Правило Адамецкого одно, но стоит всех вместе взятых - «Точно в срок»!
(Just-in-time — JIT).

Правила Файоля

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 о «4-х великих основных принципах научного менеджмента»:

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

Здесь научность Тейлор понимает как исследовательский характер деятельности, нахождение наиболее эффективного варианта деятельности.

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

Раздел 1. Содержание практики менеджмента (связующие процессы).

В содержание менеджмента по наиболее верной, *успешно* апробированной современной *теории* менеджмента входят *четыре функции* и *два связующих процесса* (соответственно и *шесть* тем!). Так как менеджмент и контроль в широком смысле – это тождества (см. теорию Адамецкого), то *элементы содержания менеджмента* – это и *виды контроля!!!* Контроль в широком смысле (*сущность*) – это *согласование* корректируемого одного ресурса со всеми остальными (стандартами), последовательно!!!

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 и надо начинать изучать дисциплину);

- переработка важнейшего *ресурса* – информации;

- *воздействие* на важнейший ресурс – человеческий;

-занимает большую часть рабочего *времени* менеджера (до90%);

-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 (вежливость, доброжелательность, внимание собеседнику, встать при встрече, предложить сесть, подать руку, перестать курить и т.д.), психологических, культурных (учёт особенностей культуры) 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 (Π_1) зависит от удовлетворения потребности (Π_2) другой стороны); например, Π_1 -потребность дороже продать, Π_2 -дешевле купить.	та же
4.Цель	Удовлетворение потребностей и Π_1 , и Π_2 , то есть согласование Π_1 и Π_2 .	Удовлетворение только потребности Π_1 или только Π_2 , то есть еще большее рассогласование проблемы.
5.Предмет	Потребности и Π_1 , и Π_2	Только Π_1 или только Π_2 , то есть два разных предмета (стороны говорят на разных «языках»)
6.Результат	Достигнутое максимально возможное в конкретных условиях удовлетворение, согласование и Π_1 , и Π_2	Максимальное удовлетворение только Π_1 или только Π_2 , то есть ещё большее рассогласование их
7.Правила	Глобальные, убеждения и обязательные	Отсутствие всяких правил

Глобальные правила:

- Сохранение деловых отношений (чтобы в будущем продолжать решать проблемы).

- 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 отвлекает от проблемы, - вынуждает собеседника занимать оборонительную позицию).

- *Не спорить*. Это исключительно важное правило. Спор - это неделовое общение, а в менеджменте нет неделового общения. Если деловое общение наиболее эффективно, то неделовое - неэффективно и даже деструктивно. В самом деле, цель спора - навязать свою точку зрения, удовлетворить только свою потребность, победить собеседника. Но как только мы побеждаем в споре, так сразу и проигрываем, так как нарушаем глобальный принцип - разрушаем деловые отношения. Единственный способ победить в споре – отказаться, уклониться от него.

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

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

§3. Деловое общение в конфликтных ситуациях. Прикладные методики разрешения межличностных конфликтов

Понятие «конфликт»

Конфликт - это состояние противоречия, столкновения потребности и препятствия на пути её удовлетворения (в этом **сущность** конфликта).

В **содержание** конфликта входят два элемента: потребность и препятствие.

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

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

Конфликт 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 разрешает 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.

Методики разрешения конфликтов

Методики разрешения **внутренних** конфликтов

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

Методики разрешения конфликтов **между коллективами**, предприятиями

Это переговоры.

Методики 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.*

Если обозначить потребности двух сторон как P_1 и P_2 , а степень удовлетворения соответственно: 1,0; 0,5 и 0, то удовлетворение потребностей сторонами конфликта при разных методах разрешения можно представить так:

	P_1	P_2
Подавление	1,0	0
Компромисс	0,5	0,5
Интеграция	1,0	1,0

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 ($P_1=1,0$; $P_2=0$); 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.

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 в учебном пособии. 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, предупредить 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.

Тема 2. Принятие решения

§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 менеджменте; многие специалисты даже весь менеджмент фактически сводят к принятию решений;
- во времени, - может быть после делового общения, в процессе его и до него.

§2. Сущность, содержание и методики принятия решения

Сущность принятия решения

Надо отличать процессы 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)! Содержание принятия решения (акта) – задача психологии!

Организация принятия решения (сущность) – это дробление проблемы на подпроблемы.

Содержание организации принятия решения:

- определение сущности (диагностика) проблемы;
- определение набора альтернатив решения проблемы;
- определение реальных альтернатив;
- сравнение и оценка реальных альтернатив;
- выбор одной альтернативы (**Принятие решения**).

Способы (методики и технологии) организации принятия решения и принятия решения

Так как принятие решения – следствие организации принятия решения, то методики организации принятия решения являются одновременно и методиками принятия решения.

Организация принятия решения (ОПР) может быть осуществлена тремя основными **способами** (методиками и технологиями):

- рациональным**;
- интуитивным**;
- на суждениях**. (Далее самостоятельно)

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

Рациональный способ принятия решения

При таком способе все элементы ОПР реализуются:

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

Последнее является недостатком данного способа, снижает его эффективность.

Повышению эффективности рационального способа принятия решения способствуют:

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

В практике управления могут быть использованы такие модели (технологии) 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).

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

Рис.9 – Платежная матрица.

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

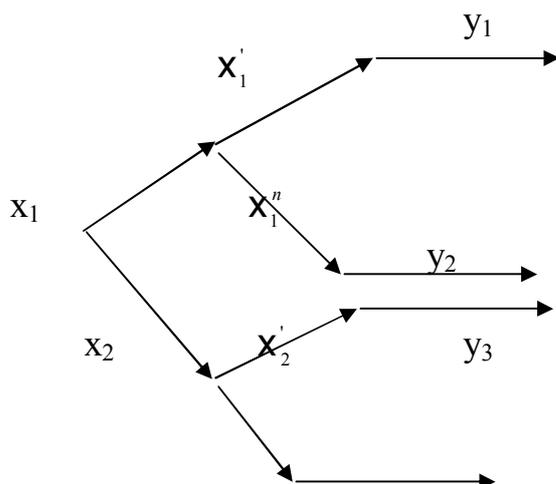


Рис.10 – Дерево решений.

Интуитивный способ 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 (приблизительно **семь** секунд).

Отсюда следуют важные преимущества интуитивного метода: оперативность и точность.

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

Повышению эффективности интуитивной методики способствуют (психологические техники):

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

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

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

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

- **собственный** профессиональный опыт.

Существует и абсолютизация интуитивного способа принятия решения. Выразителем этого направления является **экзистенциальный** менеджмент. Экзистенциальный менеджмент – концепция в американской социологии управления. В ней в противовес формально-аналитическим построениям и эмпирическим исследованиям как основным инструментам традиционных школ менеджмента акцентируется внимание не на изучении техник и методик управления, а на отказе от них.

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

Прикладной способ принятия решения на суждениях

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

Другие прикладные способы рационального принятия решений

Декомпозиция - представление сложной проблемы как совокупности простых.

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

Экспертные оценки.

Методика 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.

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

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

Применяются и многие ***другие*** методики.

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

Раздел 2. Содержание практики менеджмента (функции менеджмента)

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 3. Функция планирование

Планирование в широком смысле (*сущность*) – это организация будущего менеджмента, маркетинга и производства; это и вид *контроля* (согласования ресурсов); *содержание* планирования:

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

§1. Содержание планирования

1. Анализ настоящего состояния ресурсов фирмы

Это разделение, оценка-измерение (измерение – согласование с измерительной шкалой – тоже контроль), сравнение ресурсов; это анализ *настоящего* состояния ресурсов *внутренней* и *внешней* среды фирмы. *Ресурс*, потенциал – это всё, что можно использовать в менеджменте и производстве (вплоть до идей, информации и других). К традиционным ресурсам, элементам *внутренней среды предприятия* относятся: кадры, организационная структура управления предприятием, производство, маркетинг, финансы, организационная культура. *Внешнюю среду* образуют поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, местные, региональные и республиканские органы власти и другие.

Для анализа сред применяются разные *прикладные методики*: SWOT - анализ, профиль-анализ и другие. Сущность SWOT – анализа – это *прикладная методика исследования сред (прикладной проблемы!!!)*. 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 *тенденций* развития фирмы (будущего состояния её ресурсов), выбора её *стратегий*, а затем и других *целей* фирмы!

2. Выбор целей фирмы

Цели (сущность) – это *ориентиры* на будущее, к которым будет стремиться фирма; отвечают на вопрос: “*Куда?*”

Виды целей и *последовательность* их выбора: стратегии, общие цели, задачи.

Выбор стратегий (кратко, тезисно, так как наша дисциплина посвящена нестратегическому менеджменту). **Подробно** данный аспект рассматривался в дисциплинах «Маркетинг», «Стратегический менеджмент», - поэтому здесь только основные положения.

Выбор стратегий (*прогнозирование* – определение *тенденций* развития) осуществляется разными методиками: экстраполяции, экономико-математическими, матрицами БКГ и другими..

Стратегии – это *качественно* определенные цели: *миссия* и *вспомогательные* стратегии (маркетинговые и стратегии изменений). Отличаются *областью* применения и *длительностью*. Примеры вспомогательных стратегий: повысить производительность труда, снизить цену товара, диверсифицировать производство.

Миссия (сущность) – это стратегия *всей* фирмы, это *общефирменная* стратегия; это наиболее *общая*, наиболее длительная и консервативная стратегия.

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

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

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 (от квартала до 1года).

Выбор общих целей осуществляется на основе вспомогательных стратегий и сопровождается:

-согласованием (**контролем!**) общих целей между собой и с *миссией* (со вспомогательными стратегиями не согласуются?); это 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).

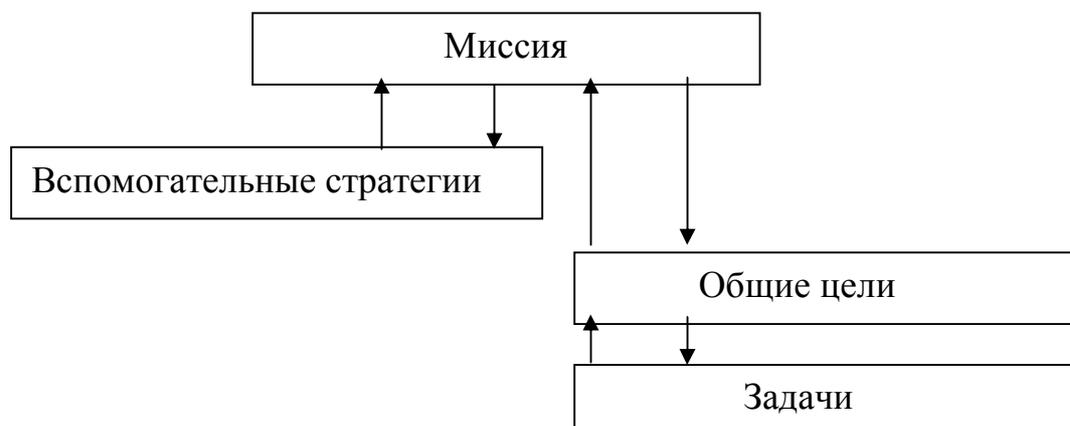
Выбор задач

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, квартал.

Примечание: надо отличать **выбор (планирование)** задач от **постановки** задач исполнителям! Постановка задач – это первый шаг для их **реализации!**

Вывод: Цели фирмы связаны иерархически. При этом планирование идёт сверху вниз, а реализация – снизу вверх (Рис 2.1)!!! Старая схема была верной!?



3. Выбор средств реализации целей

Средств реализации целей множество, но в контексте нашего курса и функции планирование важными являются **методические**. Если цели – это **ориентир**ы на будущее, к которым будет стремиться фирма и отвечают на вопрос «**Куда**», то **методические средства**, методики реализации целей - это **не ориентир**ы. Они носят не целевой, а **ограничительный**, характер. Это правила **поведения** субъекта (в отличие от правил исследования – исследовательских методик); они отвечает на вопрос: “**Как?**” Это **прикладные** методики!!! Их две группы: **директивные** и **этические** (моральные).

Выбор директивных методик (policy)

Директивные методики, 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.

	Цели (Куда?)	Директивные методы (указания) – policy(Как?)
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 <u>трудовых ресурсов</u>»</i>	<i>Политика «Постоянная подготовка и переподготовка <u>кадров</u>»</i>
3	<i>Общая цель «Повысить производительность труда в <u>фирме</u> на 10 % в течение 5-ти лет»</i>	<i>Процедура: «Ежегодное обновление оборудования в <u>фирме</u>»</i>
4	<i>Задача «Провести уборку <u>одного станка</u> в течение 15 мин»</i>	<i>Использовать <u>пылесос №3</u></i>

Выбор *миссии, вспомогательных стратегий, тактики и политики - стратегическое* планирование. Возникло в 70-е годы в США как реакция на быстрые изменения внешней среды и кризисы.

Выбор *общих целей, задач, процедур и правил - нестратегическое планирование*. Существовало до стратегического, существует и в настоящее время и вытекает из стратегического, и осуществляется в помощь ему и на его основе.

Выбор этических методик

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.

Итого:

<i>Этические</i>	<i>Миссия</i>	<i>Тактика</i>	<i>Стратегическое</i>
------------------	---------------	----------------	-----------------------

методики	Вспомогательные стратегии	Политика	
	Общие цели	Процедуры	Нестратегическое
	Задачи	Правила	планирование

§2. Стратегический и нестратегический менеджмент

Определение стратегического менеджмента дано в курсе «Стратегический менеджмент» как стратегическое планирование и стратегический контроль.

Стратегический контроль - это контроль маркетинговой деятельности в целом.

Контролёры: высшее руководство, ревизор маркетинга.

Цель – определить, те ли, лучшие ли возможности использует фирма и насколько эффективно их реализует.

Методики: комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинга фирмы, её задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления проблем и возможностей и выдача рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности.

Наша дисциплина посвящена в основном *нестратегическому* менеджменту, или просто менеджменту!!! Его содержание, этапы: *планирование* задач и общих целей; *проектирование* должностей (оно не может быть стратегическим в принципе), *мотивация* (тоже!), *контроль* (нестратегический) и два *связующих* процесса. *Реализация* нестратегического менеджмента: *запланированные*, прежде всего, задачи (но не стратегии, и не общие цели) необходимо правильно распределить и поставить исполнителям, согласовав с их должностями; но для этого необходимо осуществить *проектирование* должностей и их взаимодействие. Затем необходимы *мотивация, и контроль*. Нестратегический менеджмент реализуется многими способами и среди них только два наиболее распространенные, - это две *модели*: менеджмент по целям и менеджмент по результатам.

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

§3. 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*.

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.

§4. 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!

Тема 2. Функция проектирование

§1. Место и связь с планированием. Сущность и содержание

Место и связь с планированием.

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 и *связь* с функцией планирования.

Сущность и содержание

Функция *проектирование* – это организация должностей; это вид контроля, в котором согласуются только *должности* с другими ресурсами (*сущность*); *содержание*:

- согласование должностей с *целями (выбор должностей)*;
- согласование выбранных должностей *между собой*, то есть организация их *взаимодействия, взаимосвязей* по горизонтали и вертикали, - *выбор типа* организационной структуры управления (менеджмента и производства).

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

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

Передачу полномочий и ответственности называют их *делегированием*. Как отмечается в литературных источниках, его впервые применил римский император Диоклетиан в 294 году н.э..

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

§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 подчинённых.

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 ($\Phi_1-\Phi_n$)

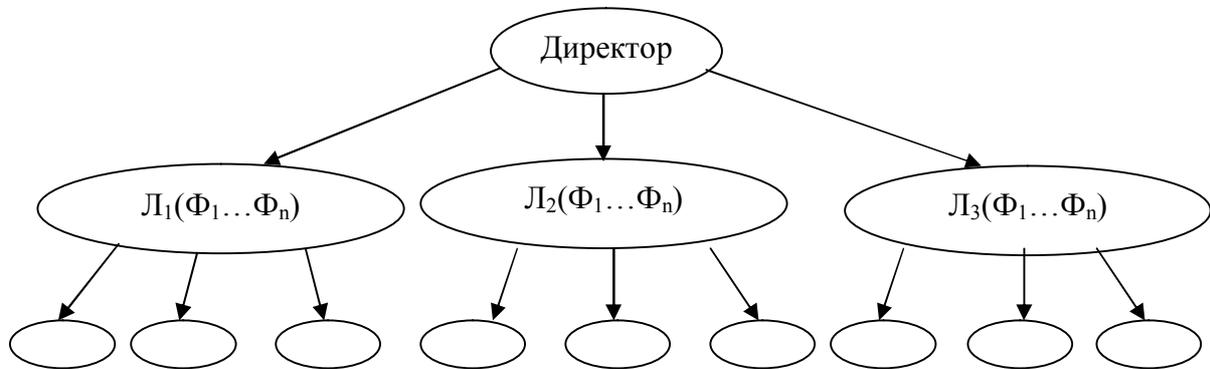


Рис.2 – Линейная структура управления

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.

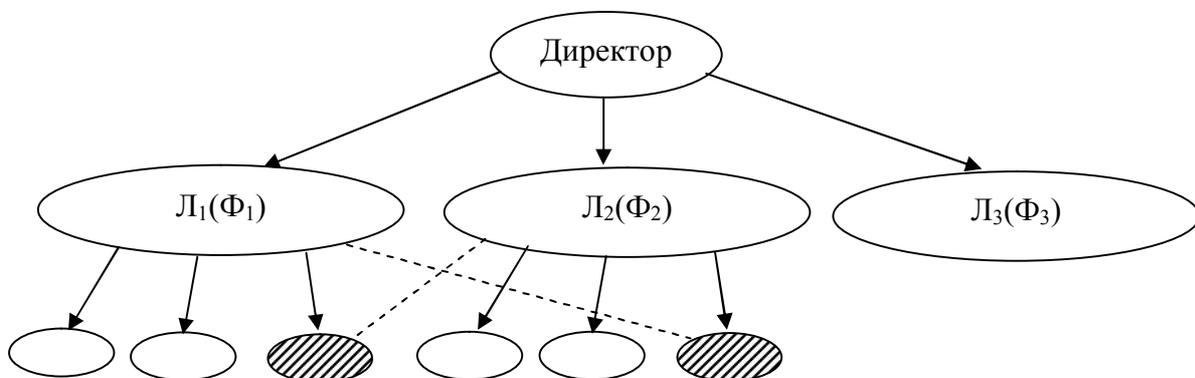


Рис.3 – Функциональная структура управления

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.

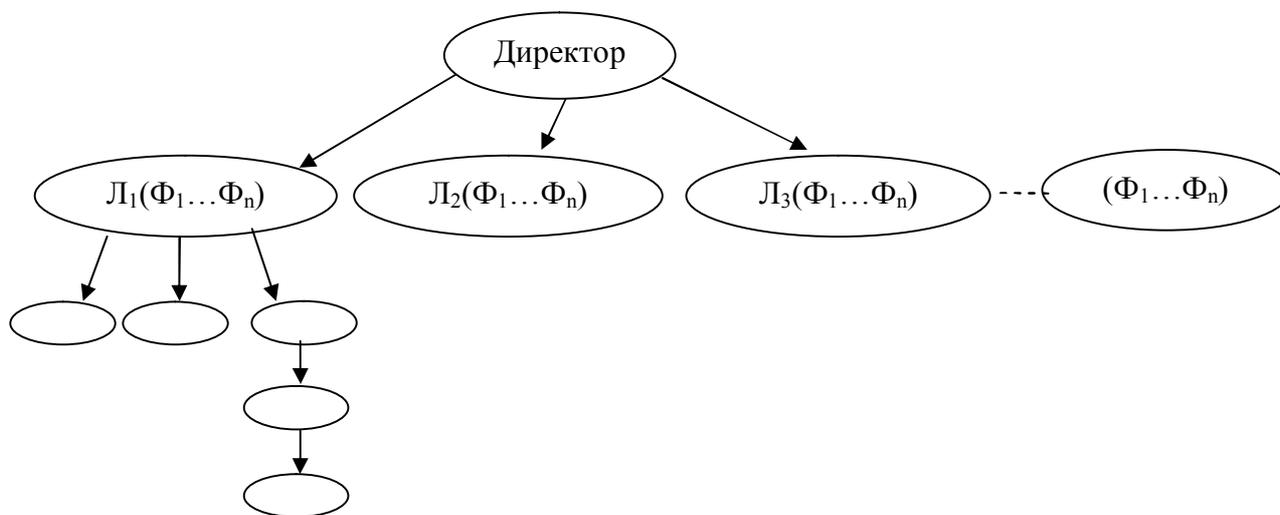


Рис.4 – Линейно-функциональная структура управления

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).

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.

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.)

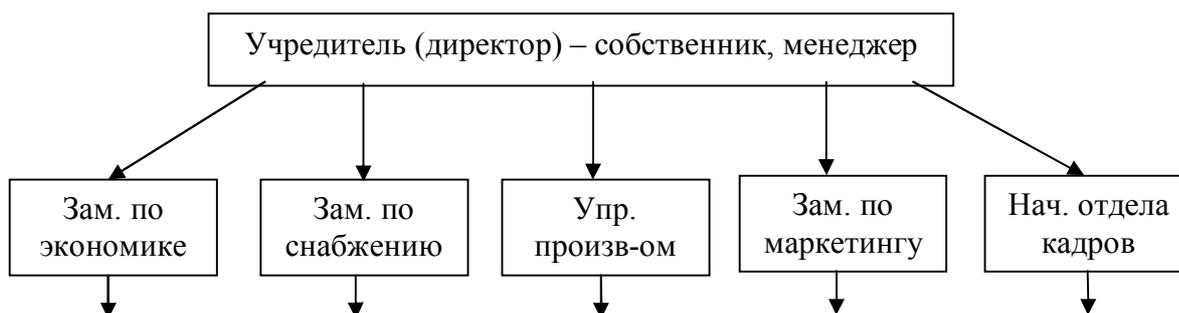


Рис 5 – Структура управления частного предприятия

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

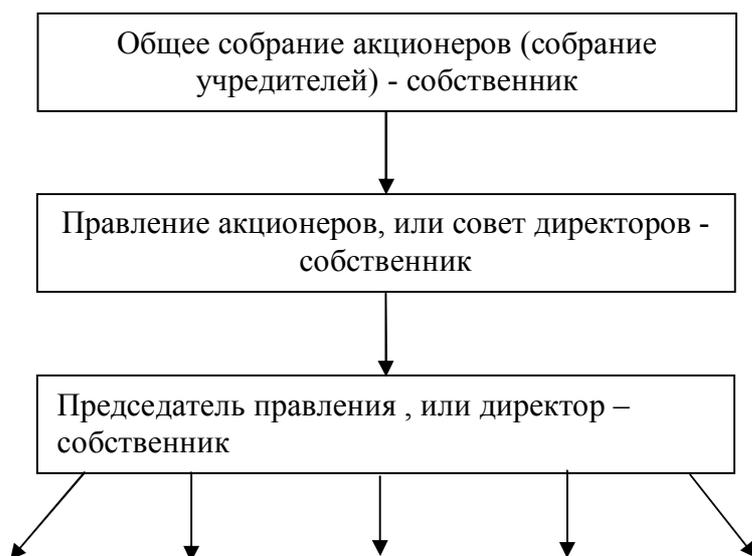


Рис.6 – Структура управления коллективного предприятия

Для государственной формы собственности (рис.7.)



Рис.7 – Структура управления государственного предприятия

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 **методических** средств их реализации; **проектирование** – за организацию других средств - **должностей***, или **прав** распоряжаться ресурсами и, в частности, - **прав руководить** человеческими ресурсами; **мотивация** – это уже само руководство. Но мотивация не сводится только к руководству, а включает ещё лидерство и стимулирование. Руководство, лидерство и стимулирование – это три основные формы мотивации. (*Организация должностей в широком смысле – это и организация их связей, то есть ОСУ).

Мотивация (сущность) – это побуждение к труду воздействием на потребности людей. Мотивацию можно проводить двумя основными группами способов:

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

§2. Три формы мотивации

2.1.Руководство

Руководитель опирается только на административный ресурс, на формальные права должности, формально записанные в должностной инструкции. Это формальная мотивация. Здесь акцент на подходе, стиле поведении мотиватора, а не на потребностях мотивируемого. Существуют три основных подхода, стили поведения руководителя:

- авторитарный;
- либеральный;
- демократический (гуманистический).

Они нашли свое обоснование соответственно в трёх теориях руководства:

теории «X»;

теории «У»;

теории «Z».

Теории «X» и «У» сформулировал американский социальный психолог **Дуглас Мак-Грегор (1906 — 1964)**. В них мотивация сводится к воздействию на **одну** потребность – зарплату. При этом теория «X» – обосновывает авторитарный стиль руководства из-за преобладания в человеке отрицательных качеств (лени, отсутствия инициативы и других); теория «У», наоборот, – либеральный стиль из-за преобладания в человеке положительных качеств (трудолюбия, наличия инициативы и других).

Недостаток теорий «X» и «У» - узкий, ограниченный подход руководителя к мотивации подчинённого. Мотивируемый рассматривается только как специалист, функционер, ролевик, у которого только одна потребность – зарплата. Как отмечал американский социальный психолог Фромм такое отношение, подход стал настоящим кошмаром, проклятием XX века.

Теорию «Z» начал разрабатывать тоже Мак-Грегор, но закончил её **Уильям Оучи** (родился в 1943-м в Гонолулу, Гавайи). В своей книге «Теория Z» он постарался сформулировать уроки японского менеджмента. **Теория «Z»** обосновывает мотивацию, побуждение к труду путём воздействия на **все потребности** подчинённого, на всего человека, на всю личность, а не только как на специалиста, испытывающего потребность только в деньгах. Мотивируемый должен испытывать ощущение своей полезности, значимости, неординарности, востребованности, должной оценки творчества. Отсюда и

название подхода – *человеческий, гуманистический*, но и *демократический*, т.к. мотивация работников должна исходить из потребностей *всего* «производственного клана», предприятия как одной большой *семьи*, одного *рода*. Но акцент как и в теориях «Х» и «У» не на потребностях мотивируемого, а на стиле, подходе мотиватора.

В теории «Z» нашел отражение, прежде всего, опыт, стиль, подход *«мягкого»* японского менеджмента (система пожизненного найма, в частности) в отличие от жёсткого американского стиля и ещё более жёсткого - китайского. У нас всё ещё особый советский стиль – манипулирование обещаниями и их невыполнение.

2.2. Лидерство

Это побуждение к труду без опоры на административный ресурс. Это неформальная мотивация, то есть она формально не отражена в как-либо документах. Но здесь тоже акцент на подходе, стиле поведения мотиватора, а не на глубоком исследовании потребностей мотивируемого. Существуют четыре основных подхода, стиля поведения лидера:

- личностный;
- поведенческий;
- ситуационный;
- адаптивный.

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

Поведенческий подход при мотивации осуществляется с помощью *личного морального поведения*, действий, поступков, *этикета* – внешнего проявления личности лидера: манеры поведения, стиля одежды, речевых оборотов.

Ситуационный подход – это мотивация с акцентом на конкретную *ситуацию*, на конкретные обстоятельства возможно даже в ущерб личностному и поведенческому подходам

Адаптивный подход – это варьирование *пропорцией*, соотношением трех рассмотренных выше подходов для их оптимизации, а значит - увеличения эффекта от их совместного применения.

2.3. Стимулирование

Этапы развития

Как *практика* стимулирование применялось ещё в древние века. Термин «Стимул» очень давний – это палочка, чтобы подгонять, укалывать быков.

В развитии стимулирования можно выделить даже определённые *этапы*.

Впервые стимулирование (мотивация - в литературе) стало предметом исследования у *Роберта Оуэна* (1771— 1858), английского философа, педагога и социалиста (см. мою 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 на другие стимулы – он предлагает проектирование рабочих мест и медицинское обслуживание.

Дальнейшим развитием теорий стимулирования явилась доктрина (теория, концепция, принцип) человеческих отношений социолога **Элтона Мэйо** (начало XX века). Производственный процесс, по его мнению, не только инженерно-экономический (техничко-экономический), но и **социально-психологический**. Его знаменитые Хотторнские эксперименты показали, что социально-психологические условия производства стимулируют не в меньшей степени, чем технические и экономические.

Стимулирование (сущность) – форма мотивации, в которой акцент с поведения мотиватора переносится на глубокое исследование потребностей мотивируемого.

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

Потребность, нацеленная на труд, становится мотивом.

На рис.1 приведена взаимосвязь основных понятий мотивации: потребностей, мотивов, стимулов, санкций и интересов.

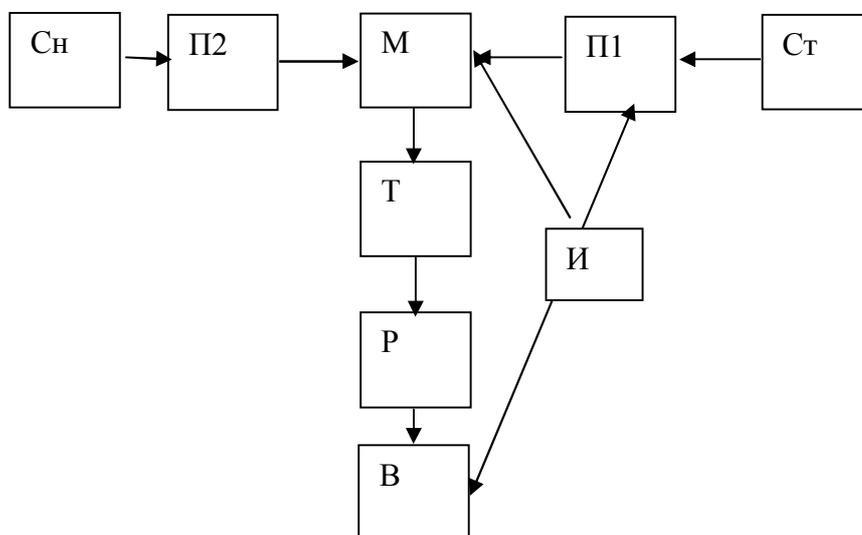


Рис.1 – Взаимосвязь основных понятий мотивации где: П1 – потребности.

П2 – потребность сохранить имеющиеся блага.

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

Мотивации (сущность и цель более подробно) – это побуждение к труду воздействием на потребности людей (было); это превращение потребности в мотив; это организация, создание мотивов. **Мотивация** – это и вид контроля, в

котором выбираются, корректируются, согласуются **возможности** (ресурсы) предприятия с **потребностью** работника (стандартом).

Т – труд.

Р – результат труда.

В – вознаграждение.

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

И – интерес.

Сн – санкции (выговоры, угрозы).

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

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

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

Теории стимулирования

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

Существует **два** основных класса теорий стимулирования:

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

Содержательные теории стимулирования

Известны три основные теории стимулирования:

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

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

Теория Маслоу (1908 – 1970)

Маслоу установил, что:

- потребностей много и они разные;
- классифицировал потребности (выделил целые группы однотипных потребностей);
- расположил эти группы в строгой последовательности по важности для личности, то есть установил иерархию потребностей (на первое место поставил

физиологические потребности, на второе – потребности в безопасности и защите от внешней среды, на третье – социальные потребности).

Положительное в этой теории – ее практическая направленность, так как впервые указывается на многообразие возможностей, рычагов воздействия, побуждений к действию для мотивации менеджерами своих подчиненных; то есть теория не сводит стимулирование только к зарплате, к экономическим стимулам.

Недостаток теории, – в действительности оказалось, что иерархии потребностей нет, то есть нет важных и второстепенных потребностей, все зависит от конкретного человека и конкретных обстоятельств.

Теория Дэвида Макклеланда (1917 -)

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 Фредерика Герцберга (1923 -)

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, и возникающих только в процессе производственной деятельности:

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

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

Теория (модель) Лаймана Портера – Эдварда 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 труду для удовлетворения их потребностей и потребностей (целей) предприятия».

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

§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. Методики мотивации

Методик мотивации очень много. Они достаточно подробно описаны в научной литературе. 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.

Тема 4. Функция контроль

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

Напоминание: Менеджмент – организация ресурсов, контроль – согласование *всех* ресурсов (в том числе и результатов!) (*сущность и цель*). *Сущность и цель* контроля в узком смысле (функции контроль) – согласование *только* четырёх ресурсов: *входящих, целей, результатов и человеческих*.

Содержание (этапы) контроля :

1. Установление (*выбор*) *стандартов*, стандартных ресурсов, тех с которыми будет сравниваться один корректируемый.
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 только четыре ресурса: *входящие, цели, результаты и человеческие*.

§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 человеческие ресурсы	Согласование трудовых ресурсов с результатами для: обучения, повышения или понижения в должности

§3. Методики контроля

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

Методики предварительного контроля

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

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

Методики предварительного контроля *материальных* ресурсов – это проверка соответствующих сопроводительных документов.

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

Методики текущего контроля

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, методики текущего контроля - это методики *инженерного (технического)* контроля. Его осуществляют отделы технического контроля (*ОТК*). Это контроль *качества* продукции (соответствия её потребностям потребителя). Наиболее распространённые методики такого контроля: *сплошной, выборочный, самоконтроль, кружки* качества.

Методики 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.

9.10.2014.