

**Н.Н.Голивцова**

**ОСНОВЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Учебное пособие**

**Санкт-Петербург  
2015**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ РАСТИТЕЛЬНЫХ  
ПОЛИМЕРОВ»**

**Н.Н.Голивцова**

**ОСНОВЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Учебное пособие**

Санкт-Петербург

2015

УДК 331.2 (075)  
ББК 65.9 (2) я 7  
Г 603

Голивцова Н.Н.: Основы профессиональной деятельности: учебное пособие / СПбГТУРП. – СПб., 2015.-75 с.

Учебное пособие содержит вопросы, ситуации, задачи, практические и тестовые задания.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 080200.62 «Менеджмент».

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмента и права» Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров Н.П. Литвинова;

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансов и учета» Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров Т.В.Шмулевич.

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия.

© Санкт-Петербургский государственный  
технологический университет растительных  
полимеров, 2015

© Голивцова Н.Н., 2015

## Введение

Возникнув в конце XIX в., менеджмент приобрел особую популярность в 1930-е гг. Уже тогда деятельность по управлению выделилась в особую профессию, а область знаний - в самостоятельную дисциплину. По мере становления и развития менеджмента социальный слой менеджеров превратился в весьма влиятельную общественную силу. Когда появились корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим и информационным потенциалом, которые по мощи можно сопоставить с целыми государствами, роль менеджеров возросла.

В процессе обучения студентов «Основы профессиональной деятельности» является исходной дисциплиной. Она раскрывает основные понятия и свидетельствует о том, что составляющих профессии немало, они сложны, многообразны и для их освоения нужен опыт управленческой деятельности. Менеджмент — это управление, которое является самой важной функцией в различных сферах человеческой деятельности. Менеджмент представляет собой науку о том, как создавать и совершенствовать организацию, как добиться успеха в управлении людьми в организации, обеспечивать их развитие и достижение ими поставленных целей наиболее эффективными способами. Сущность менеджмента составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка, с учетом использования методов и механизмов хозяйствования в рыночной экономике.

Выбирая профессию, особенно такую, как профессия управленческого работника, ни один человек не может не обратить ее концепции на себя, на организацию своей повседневной работы. Процесс формирования у студента знаний и представлений о профессиональной работе ограничен во времени. В эффективном обучении заинтересованы все — студенты, преподаватели, работодатели. Активность сторон определяет результат обучения. Поддержать взаимный интерес возможно разными способами. Один из них — организовать получение знаний специалиста-менеджера как средства его ускоренного развития не только в среде образования, но и на практике. Другой способ — рассматривать образовательный процесс как компоненту в системе менеджмента, которая взаимодействует с другими его компонентами в процессе воспроизводства знаний об управлении, например, компонентами самопознания, деятельности, актуализации проблем развития науки и практики. Эффективное изучение дисциплин специальности сопряжено с необходимостью рассмотрения образовательного процесса и его технологии, подготовкой персонифицированных целей обучения, путей и способов их достижения.

Опыт формирования знаний о профессии менеджера показывает, что они находятся в стадии становления, непрерывно обновляются в процессе движения управленческой мысли. Менеджер — это исполнитель управления, его организатор и вдохновитель. Содержание управления

всегда было таинственно и субъективно, рискованно и привлекательно для людей, оно пробуждало их амбиции и стремление к власти. Современные представления об управленческой деятельности раскрываются через понятия «процесс управления», «система», «системный анализ», «система менеджмента». Управление стало наукой, превратилось в процесс координации действий элементов сложных систем для целенаправленного изменения их состояний или положения в пространстве. Системность стала характерным свойством совокупности элементов единой функциональной общности в деятельности людей, а системный анализ — основным методом изучения сложных систем. Интенсивное формирование науки менеджмента превращает искусство управления в будничную технологию. Все более очевидно, что менеджерами не рождаются, ими становятся.

«Основы профессиональной деятельности» — организующая дисциплина, ее изучение дает целостное представление о системе подготовки по избранной специальности, методические установки для дальнейшего освоения профессии, помогает выделить общие и частные задачи обучения. Управление по своей природе — комплексная деятельность, оно сочетает в себе множество различных видов действий, переплетенных в сложные цепочки, и нагромождения событий, которые выстраивает сама жизнь.

Цель изучения вышеуказанной дисциплины — сформировать у студентов представление о сфере профессиональной деятельности, ее месте и роли в общественном производстве, дать общую характеристику знаний по специальности и средств их освоения, показать взаимосвязь теории и практики управления. Общие задачи курса «Основы профессиональной деятельности» таковы:

- представить общество, его производственные отношения как объект управления;
- рассмотреть задачу управления ПХД (производственно — хозяйственная деятельность) общества как единый не прерывный процесс;
- рассмотреть общий порядок исследования задачи управления: исходные условия, постановка задачи, расчленение (декомпозиция), изучение элементов, синтез решения;
- сформировать экономическое мышление в задачах управления на основе системного подхода к изучению (доказательности, научности) сложных систем;
- определить сферу применения знаний менеджера и процесс его подготовки.

## **Тема 1. Основы знаний о менеджменте организации**

### **1.1. Понятие менеджмента**

Термин "менеджмент" появился в российском лексиконе сравнительно недавно. В конце 1980-х гг. на волне "перестройки" стали появляться первые обучающие кооперативы, культурные центры, где начали изучать, в частности, и менеджмент, а затем стали возникать целые институты менеджмента, как, например, Международный институт менеджмента в Санкт-Петербурге и другие.

В переводе с английского "менеджмент" означает управление. Но чтобы отойти от за идеологизированного советского управления и подчеркнуть разницу между ним и достижениями мирового опыта и науки, российские гуманитарии и специалисты по управлению, не сговариваясь, согласились принять этот термин.

"Менеджмент" в американском лексиконе имеет широкое значение. Это и способ обращения с людьми, и система административного управления, и сфера профессиональной деятельности специально подготовленных людей - менеджеров, и, кроме того, это наука управления.

Среди российских ученых нет однозначного подхода к определению содержания менеджмента. Так, ряд авторов склонны считать, что менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеренных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Иначе говоря, менеджмент - это управление в условиях рынка, рыночной экономики.

Другая группа российских ученых, соглашаясь, что управление представляет особый вид отношений между людьми, содержание которого состоит в том, что один человек хочет добиться от другого того, чего другой сам по себе бы не делал, в то же время считает, что управление - это функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима активности, реализацию программы, цели деятельности, а менеджмент - это наука об эффективности управления предприятием; она включает в себя учение о принципах организации предприятия (юридическая часть), о стратегии его развития (идеологическая часть), о подборе персонала (социологическая часть) и способах оптимизации его работы (психологическая часть).

Приведенные определения при всем своем положительном значении вполне очевидно страдают конъюнктурностью экономического положения в стране. Во-первых, они необоснованно связывают менеджмент с управлением только предприятием или деятельностью фирмы.

Во-вторых, почему-то управление неизменно связывается только с рыночными условиями, как будто в дорыночных или в псевдорыночных отношениях советской России управления не было.

В-третьих, когда говорят: менеджмент - это управление в условиях рынка, или, менеджмент - наука об эффективности управления предприятием, то получается тавтология: управление - это управление.

Среди американских специалистов также нет однозначного понимания и определения содержания менеджмента. Так, один из самых известных специалистов и основателей этой дисциплины Питер Друкер писал, что управление - "это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу". Авторы известного учебника "Основы менеджмента" М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури дают такое определение: "Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации".

Не менее известные теоретики менеджмента С. Паркинсон и М. Рустомджи считают, что управление - "это не совокупность видов деятельности, один из которых - отношения между людьми. Управление и есть умение обращаться с людьми", и что "управлять - это побуждать людей к деятельности". Авторы учебника "Основы менеджмента" Дж. Доннелли, Дж. Гибсон и Дж. Иванкевич пишут: "Менеджмент - это процесс поддержания одним или несколькими людьми деятельности других людей с целью достижения результата, которого один человек не может достичь, действуя в одиночку". Авторы другого учебника "Менеджмент" Ричард М. Ходжеттс и Дональд Ф. Куратко тоже близки к этому определению и считают, что "менеджмент - это процесс постановки целей и координации усилий людей по их достижению".

Нетрудно заметить, что определения американских специалистов, в отличие от российских, носят более универсальный характер. Природа менеджмента связана с природой человека как существа социального и самоорганизующегося. Процесс самоорганизации социума и представляет собой сущность менеджмента.

Менеджмент как система управления в целом, как специфический вид деятельности, без которого не может существовать ни одно общество, ни одно государство, можно рассматривать в качестве относительно самостоятельной сферы жизни общества, которую выдающийся русский мыслитель А.А. Богданов называл всеобщей организационной наукой или тектологией.

Менеджмент как вид деятельности, зародившись на заре истории человеческого общества, на рубеже XIX-XX вв. стал наукой, изучающей эту практику. Итак: менеджмент - это процесс постановки и координации усилий других людей по их достижению.

## 1.2. Типы менеджмента

В зависимости от сферы применения можно выделить следующие типы менеджмента:

- А) производственный менеджмент, т.е. управление производством;
- Б) инновационный менеджмент;
- В) административный менеджмент;
- Г) управление маркетингом;
- Д) стратегический менеджмент;
- Е) управление персоналом;
- Ж) финансовый менеджмент.

А. Производственный менеджмент - система мер (административных, технических, технологических, финансовых, юридических и др.), обеспечивающих эффективное производство какого-либо изделия или изделий.

На оценку работы предприятия, анализ его деятельности, задачи и цели влияет выбор показателей его работы. К основным из них можно отнести:

- 1) действенность - степень достижения целей по качеству, количеству, времени;
- 2) экономичность - степень фактического использования ресурсов по сравнению с плановым заданием;
- 3) качество - степень соответствия изделия стандарту;
- 4) прибыльность - соответствие дохода и издержек;
- 5) производительность - соотношение количества продукции и затрат на ее выпуск;

### Б. Инновационный менеджмент.

Основоположником инновационного менеджмента считается американский ученый Дж. Козметский, который считал, что управление со стороны любой организации происходит в двух направлениях: стимуляция возникновения новых идей и практическое внедрение новаций и открытий.

Инновация или нововведение - это внедренное изобретение, новый метод, новый товар и т.п. Перевод новшества в нововведение требует, как правило, затрат различных ресурсов.

Инновация - не наука и не технология, а новая ценность, которая влечет за собой изменение в среде.

Девиз инновационной стратегии - "Новое и иное". В ее основе лежит ликвидация - планомерная и систематическая - старого, умирающего, отжившего.

Инновационная стратегия требует жесткой дисциплины, так как у менеджера нет обратной связи - от результатов к усилиям и инновациям. Поэтому важно продумать: что ожидать и когда. Вторая проблема инновационной деятельности - "сопротивление изменениям" со стороны работников. Поэтому инновационный менеджмент - это прерогатива высшего руководства, которое задает установку всему коллективу.

Как правило, для инновационной деятельности в рамках организации создается инновационная организация со своей структурой, которая и решает поставленную проблему.

В. Административный менеджмент - это управление органов государственной власти всех уровней.

Г. Управление маркетингом.

Маркетинг в широком смысле - вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Управление маркетингом - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации (получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т.п.).

Главная задача управления маркетингом состоит в том, чтобы воздействовать на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации достичь ее цели.

Процесс управления маркетингом состоит из:

- анализа рыночных возможностей;
- отбора целевых рынков;
- разработки комплекса маркетинга;
- претворения в жизнь маркетинговых мероприятий.

Д. Стратегический менеджмент.

А.А.Томпсон-мл. и А.Дж.Стрикленд определили стратегический менеджмент как деятельность по стратегическому управлению, связанную с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям [7, с.565]. По мнению В.А.Барина и В.Л.Харченко, стратегический менеджмент – это организация разнообразных процессов внутри предприятия и вне его, которые направлены на выявление, прогнозирование и удовлетворение потребностей людей и обеспечение на основе этого как устойчивого положения предприятия, так и его способности к функционированию и развитию для достижения долгосрочных целей [2, с.90].

Для того чтобы лучше понять сущность стратегического менеджмента, необходимо рассмотреть понятие «стратегия». Стратегия от греческого "стратегос" - "искусство развёртывания войск в бою". В экономическом контексте понятие «стратегия» имеет много толкований. Так, по мнению А.А.Томпсона и А.Дж. Стрикленда, стратегия – это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов [7, с. 70].

Б. Карлофф выделяет пять элементов, необходимых для стратегического управления:

- 1) умение смоделировать ситуацию;

- 2) способность выявить необходимость изменений;
- 3) способность разработать стратегию изменений;
- 4) способность использовать в ходе изменений надежные методы;
- 5) способность воплощать стратегию в жизнь;

Ж. Управление персоналом - это работа, направленная на повышение производственной, творческой отдачи и активности работников организации.

В базовом учебнике Мескона этот тип менеджмента изложен в главе 19 [6, с. 627-659]. Однако термин "трудовые ресурсы", используемый в этом учебнике, скорее характерен для советской политэкономии и экономики. В американских учебниках по менеджменту наиболее распространенным является термин "personal management" - управление персоналом.

Управление персоналом включает в себя целый комплекс мер:

- 1) определение потребности в том или ином сотруднике;
- 2) анализ рынка труда;
- 3) планирование карьеры сотрудников фирмы;
- 4) обеспечение рациональных условий труда;
- 5) разработка системы мотивации труда;
- 6) разработка и осуществление социальной политики фирмы;
- 7) участие в разработке коллективного договора с профсоюзами.

В принципе, перечисленные типы менеджмента не являются окончательными. Управление в той или иной сфере жизнедеятельности общества и является его типом. Управление наукой и научными проектами, управление образованием, управление социально-культурной сферой и т.п. также являются типами менеджмента.

### **1.3. Менеджмент как наука и искусство**

Довольно часто задается вопрос: "Менеджмент - это искусство или точный расчет, т.е. наука?" Этот вопрос задают и практики, и студенты.

Менеджмент является одновременно и искусством, и наукой.

Как искусство, менеджмент требует от менеджера определенного профессионального, технического мастерства, связанного с его поведением, суждениями, чувствами, которые трудно выразить или измерить точными категориями и единицами измерения. Менеджера даже можно назвать актером в области организаторской работы. Как актер стремится захватить внимание аудитории и заставить сопереживать вместе с собой, так и менеджер стремится оказывать такое влияние на тех, с кем ему приходится общаться, чтобы они следовали его целям и планам.

Менеджмент определяется также как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организовывания, координации,

мотивации, контроля, осуществляя которые, менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент - это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом, с целью достижения максимальных результатов.

Умение ставить и реализовывать цели, точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим способом, является искусством. Этим искусством должна обладать определенная категория людей - менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Поэтому менеджмент нередко идентифицируется с менеджерами, а также с органами и аппаратом управления.

Подобно искусству, менеджмент и его теории, концепции и школы обнажают суть изменений, происходящих в жизни общества, экономического развития. Менеджменту принадлежит и преобразующая роль производственной деятельности человека. Высшим постулатом науки управления является эффективность, которая просчитывается и качественно, и количественно. Опыт и знания, озарения творческой мысли движут менеджмент по пути совершенствования, которому, очевидно, не будет предела, как не будет предела прогрессу экономической мысли.

Интерес не только того, какой была управленческая мысль, но и почему она была такой, а также какой она может стать в будущем, роднит данный аспект с искусством.

Известные всем признаки и характерные особенности искусства прямо показывают, что менеджмент - это не только сфера практической деятельности, но и исключительно важная самостоятельная область знаний, диалектика развития науки управления напрямую связана с жизнью общества, производственными достижениями и прогрессом материального производства, данные аспекты роднят науку управления с искусством.

Научную основу менеджмента составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении. Они служат опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики.

Его основные задачи:

- объяснение природы управленческого труда;
- установление причинно-следственных связей в этой области;
- выявление факторов и условий эффективности совместного труда;
- разработка методов эффективного оперативного управления;

- прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политики организации.

Как наука, менеджмент использует логику и анализ. Прежде чем принять то или иное решение, менеджер систематически наблюдает, классифицирует, изучает факты, относящиеся к проблеме, которую необходимо решить.

Менеджерам всех уровней управленческой иерархии, чтобы достичь успеха в работе, приходится часто быть одновременно и актером, и ученым. Итак, менеджмент - это не только сфера практической деятельности, но и исключительно важная самостоятельная область знаний, научная и образовательная дисциплина. Ее становление, развитие, эволюция - не всегда последовательные шаги вперед. На мысль менеджмента, а значит, и на подходы к объектам управления - технике и людям, влияют успехи в осмыслении вопросов, связанных с управлением, многими другими науками, такими как математика, инженерная наука, психология, социология, антропология.

## **Тема 2. Организация как объект управления**

### **2.1. Организация - открытая система**

Организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Поэтому для того, чтобы управлять организацией, необходимо знать наиболее существенные внутренние переменные организации, их взаимозависимость.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Организация, по определению, это – группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или

услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений.

В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1 % от суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20 % в следующем году.

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Зачастую имеет место даже конфликт целей различных подразделений. Из-за этих различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим моментом при этом следует считать общие, глобальные цели организации. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Другим названием для подразделений может быть термин функциональные области. Понятие функциональная область относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Существует два основных понятия, имеющих отношение к структуре:

- специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше других с точки зрения организации как единого целого;
- сфера контроля – число лиц, подчиненных одному руководителю.

Толчком к промышленной революции было то, что предприниматели поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому увеличение производительности снижает затраты на производство. Как конкретно осуществить горизонтальное разделение труда в организации – вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям.

Например, организацию можно разделять по функциональному признаку, а можно - по программно-целевому или по товарному. Способ разделения организации на части определяет основную структуру организации и в значительной степени – возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми – сверху вниз, до самого первого уровня организации – во многих случаях определяет, насколько производительна и конкурентоспособна может быть организация.

Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимое для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут, в свою очередь, иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Сфера контроля (число лиц, подчиненных одному руководителю.) – важный аспект организационной структуры. На практике сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени как по уровням управления, так и по функциональным областям. Ни сфера контроля, ни относительная «высота» структуры организации не зависят напрямую от размера организации.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории работы:

- 1) с людьми;
- 2) с предметами (машинами, сырьем, инструментами);
- 3) с информацией.

Например, на обычном заводском конвейере задача людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это, в основном, работа с людьми. В то же время, задачи казначея корпорации, в основном, связаны с информацией.

Два других важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция,

например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем, можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер, и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, технических знаний и соответствующего процесса, необходимых для осуществления преобразований материалов, информации или людей в искомые продукты и услуги, т.е. технология – это способ и средство преобразования сырья.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось следующими переворотами в технологии:

- 1) ручной труд: античные эргастерии (ремесленные мастерские с трудом рабов), средневековые ремесленные цеха (с учениками и подмастерьями), мануфактуры (с наемными рабочими);
- 2) промышленная революция с переходом к машинному производству (старая фабричная система);
- 3) стандартизация и унификация;
- 4) массовое поточное производство (конвейерные сборочные линии);
- 5) замена механического труда автоматизированным;
- 6) автоматическое, роботизированное производство.

Стандартизация – использования стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве.

Первое применение стандартизации связывают с именем Эли Уитни – изобретателя хлопкоочистительной машины. Он высказал идеи стандартизации, выполняя по контракту работу по производству мушкетов для армии, которые до этого производились индивидуальным образом. Использование стандартных частей значительно сократило стоимость производства и ремонтных работ. Поскольку части мушкета Уитни были взаимозаменяемы с частями других мушкетов подобного типа, такое оружие можно было легко ремонтировать в полевых условиях путем простой замены дефектных частей.

Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество видов товаров, которые в какой-то степени не были бы

стандартизированы. Даже в автомобилях, сделанных по индивидуальным заказам, используют много стандартных компонентов.

Стандартизация и механизация были уже широко известны, когда в начале прошлого века возникла автомобильная промышленность. В первые годы рабочий следовал за производимой машиной через весь технологический процесс, меняя, если необходимо, рабочее место, по мере установки основных компонентов на машину. Затем, в августе 1913 г., Генри Форд выступил с идеей передвижения собираемого автомобиля с помощью конвейера так, чтобы рабочие оставались на своих рабочих местах. Поскольку рабочим больше не приходилось терять время на переход от одного рабочего места к другому, время, требующееся на сборку автомобиля, сократилось. До того, как Форд применил конвейерный метод сборки, в среднем автомашина продавалась оптовикам за 2100 долл. США. Фордовская модель в 1918 г. продавалась за 290 долл. уже по розничной цене. Сегодня движущиеся конвейерные сборочные линии применяются почти повсеместно при производстве самой сложной продукции. Для полного использования их преимущества операции (задачи), выполняемые рабочими, стали чрезвычайно узко специализированными. Некоторые операции на сборочных линиях в настоящее время настолько специализированы, что рабочий у конвейера лишь подкручивает несколько винтиков на одном и том же узле изо дня в день.

Стандартизация, механизация, сборочные конвейеры, автоматизация и роботизация производства имели глубочайшее воздействие не только на характер служебных обязанностей и задач, содержание работы, но и в целом на управление. В результате этих и более поздних инноваций технология и задачи стали сильно влиять на организационную эффективность.

Никакой тип технологий не может считаться «лучшим», каждый имеет свои преимущества и лучшим образом соответствует выполнению определенных задач и достижению конкретных целей.

Наглядным примером может стать производство автомобилей «Феррари» по индивидуальным заказам. Эта гоночная машина в механическом отношении превосходит все типы автомобилей массового производства. Однако технология индивидуального обслуживания при изготовлении «Феррари», позволяющая этим автомобилям бороться за “Гран При Ман”, вовсе не исключает наличия определенных преимуществ машин массового производства. К тому же последние стоят гораздо дешевле и вполне приспособлены для среднего водителя на средних дорогах. Таким образом, технология массового производства оказывается выше технологии индивидуального обслуживания, когда речь идет о производстве недорогих машин, которые бы удовлетворяли потребности многих людей.

Важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные ничто иное, как группы людей. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько

конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если руководство – отдельные менеджеры – не признают, что каждый работник представляет собою личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

В современном менеджменте используется такое понятие как человеческий капитал, т.е. совокупность социокультурных и личностно-психологических свойств работников: знаний, навыков и способностей к осознанным действиям, постоянному совершенствованию и развитию, т.е. по существу это интеллектуальный капитал. Человеческий капитал имеет ту особенность, что он не изнашивается, как в обычном случае, а сохраняется и увеличивается по мере своего использования (за счет приобретения нового опыта и знаний). Современные кадровые службы в организациях решают множество новых задач, связанных с формированием, развитием, обучением, удержанием человеческого капитала, созданием условий его эффективной работы.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- 1) поведение отдельных людей;
- 2) поведение людей в группах;
- 3) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно. Как ведет себя человек в обществе и на работе, является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

Нет в мире двух людей, у которых было бы одинаковое сочетание индивидуальных характеристик. Людей различают их предрасположенность (одаренность), реальные способности, потребности, ожидания, восприятие, отношение (точка зрения), ценности.

До 1970-х гг. большинство психологов полагали, что отдельные свойства личности (агрессивность, честность, уверенность в собственных силах, открытость или замкнутость, решительность или нерешительность) являются постоянными во всех ситуациях, т.е. уверенный в себе человек всегда будет проявлять уверенность в поведении во всех ситуациях, а робкий человек всегда будет робким. В настоящее время многие психологи утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Исследования показывают, что даже такие базисные черты личности, как честность и способность вызывать доверие, зависят от ситуации. Почти все честны в одних ситуациях и нечестны в других. Исследования показывают, что в то время, как личностные характеристики и внешнее окружение,

действуя совместно, определяют поведение личности, ситуация имеет все же большее влияние на это поведение, чем свойства личности.

Эти недавние выводы имеют очень большое значение, потому что они указывают на важность создания такой окружающей обстановки, рабочей среды на работе, которая бы поддерживала тип поведения, желательный для организации. Рабочая среда – это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

Торговая организация, например, должна использовать психологические тесты, интервью и оценку предыдущего опыта для отбора людей с наибольшими способностями и одаренностью к торговле. Если организация стремится, чтобы ее продавцы были весьма напористы и конкурентоспособны, но вели бы себя честно с покупателями, они должны стимулировать материально и морально именно эти качества и наказывать нечестность. Человек, который характеризуется высокими амбициями, самоуверенностью и решительностью, вероятно, добьется относительно малого в среде, где мало поддерживают инициативу и вводят всякого рода ограничения в работе.

Каждая из школ управления внесла заметный вклад в понимание различных внутренних переменных, тем не менее именно развитие теории систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

## **2.2. Внешняя среда организации**

Внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень ее эффективной деятельности. Однако успех деятельности организации зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Внутренние факторы организации были основным объектом рассмотрения разных школ в теории управления. Исследователи этих первых школ уделяли мало внимания факторам, находящимся вне организации, так как в то время внутренние факторы были относительно важнее для эффективности и выживания организации.

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 1950-х гг. Современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили

потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен исповедовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших.

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем – определение внешней среды. Руководство должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации.

Один из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основных группы:

- прямого воздействия на организацию;
- косвенного воздействия на организацию.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков (трудовые ресурсы), законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов, профсоюзы.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах (рис.2.1).

К примеру, на фирму «Дженерал Моторс» напрямую влияют поставщики материалов, используемых в изготовлении автомобилей, законы, регулирующие ценообразование и порядок найма на работу, предпочтения потребителей, а также действия основных конкурентов – фирм «Форд», «Тойота» и «Крайслер». «Дженерал Моторс» должна реагировать на эти факторы, чтобы удержаться в бизнесе. В то же время, такие факторы, как новые технологии, инфляция, экономический спад, а также разоблачения неэтичной деловой практики в прессе, приходится, хотя напрямую они не сказываются на каждодневных операциях фирмы, учитывать в интересах компании на будущее.

К характеристикам внешней среды относятся следующие:

- 1) взаимосвязанность факторов внешней среды;
- 2) сложность;
- 3) подвижность;
- 4) неопределенность.



Рис.2.1. Внешнее окружение

Эти характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Например, в 70-е гг. XX в. рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен почти на все. Это же изменение вызвало серию правительственных акций в США, например, установление нормативов на эффективность использования топлива, введение налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждение крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

До того как произошло резкое падение цен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку

профсоюзы требовали компенсаций в связи со скачками цен на потребительскую продукцию. Некоторые фирмы, например, выпускавшие автомобили для загородных путешествий и крупные модели, а также занимавшиеся автомобильным туризмом, пострадали из-за оттока потребителей.

С другой стороны, в некоторых случаях эффект оказался положительным. Пошли в гору дела у ряда фирм, производящих теплоизоляционные материалы, разрабатывающих синтетические топлива и выпускающих электромобили и устройства, работающие от солнечной энергии. В то же время, в этих секторах возросла конкуренция, поскольку многие фирмы решили добиваться своей доли в развивающихся отраслях производства.

Сложность внешней среды – число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию. Пусть к числу внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, относятся следующие: государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения. Можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и работающая в условиях медленно изменяющихся технологий.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при этой общей тенденции есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна.

Например, исследования показали, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов.

Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную, достоверную и оперативную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды характеризует количество информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также степень уверенности в этой информации. Если

информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Неслучайно информация в современном обществе рассматривается как самостоятельный и важнейший ресурс организации.

Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

### **2.3. Факторы прямого воздействия**

#### ***Поставщики***

С точки зрения системного подхода, организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов – это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила, информация. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика. Хороший пример – обеспечение энергией (электроэнергией или бензином). Все организации получают энергию по ценам, установленным государством (пример взаимозависимости внешних переменных – прямого и косвенного воздействия), и редко могут найти альтернативного поставщика, даже если организация считает, что текущее энергообеспечение неадекватно или слишком дорого обходится. Изменение цен поставщика энергии подействует на организацию в той мере, в какой она расходует энергию.

#### ***Материалы***

Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примеры: машиностроительные фирмы, фирмы, распределяющие товары (дистрибьютеры), и магазины розничной торговли. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Отсутствие хотя бы одной детали, которая устанавливается в определенной точке сборочного конвейера машиностроительной фирмы, обернется недопоставкой автомобилей на рынок и соответствующими убытками, в том числе от потери потребителей и их доверия к фирме. Аналогичным образом, если магазин лишается какого-то популярного продукта, потребители скорее всего уйдут к конкуренту.

Крупные производители пива, например, заключают контракты с несколькими бумагопроизводителями на картон для коробок стандартного размера – под шесть банок пива и обеспечивают тем самым постоянный приток упаковочного материала, расходуемого в больших количествах. Таким путем производители пива обеспечивают свою безопасность на случай

забастовки или производственных трудностей, которые в ситуации одного поставщика картона помешали бы выпуску пива в популярных шестибаночных упаковках. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Эта зависимость между деньгами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

### ***Капитал***

Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица или компании, покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками капитала на благоприятных условиях и получить нужный объем средств.

### ***Трудовые ресурсы***

Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное невозможно будет использовать.

Развитие ряда отраслей может сдерживаться нехваткой нужных специалистов, например, в компьютерной промышленности. Особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем.

Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. Опросы руководителей различных фирм показывают, что для них привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы оказывается выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам. Это связано с тем, что квалифицированные менеджеры важны для организаций в стратегическом плане.

В некоторых отраслях глобальная конкуренция вынуждает компании искать менее дорогую рабочую силу в других странах, например, в странах Карибского бассейна, Индии, Бразилии, Филиппинах, Китае, и др., где рабочая сила в несколько раз дешевле.

### ***Законы***

В рыночной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого в организацию ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, организационно-правовую форму, являясь единоличным владением, акционерным обществом, государственным или муниципальным предприятием и т.п., и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в XX в. резко возросли. Среди них законы о безопасности и охране здоровья на

рабочем месте, о защите окружающей среды, о защите прав потребителей, о преследовании за уклонение от уплаты налогов, о формах и сроках предоставления финансовой отчетности во внешние инстанции, акцизах на алкогольную продукцию и т.д. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. Особенно это касается налоговых ставок и льгот.

### ***Государственные органы***

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и региональные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. К этим органам относятся налоговая инспекция, санэпидемстанция, пожарная охрана, различного рода комиссии, которые могут выдавать и отменять лицензии на радио- и телевидение, на предоставление транспортных услуг, комитеты по охране окружающей среды и др.

### ***Законотворчество региональных и местных органов власти***

Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления региональных и местных органов власти, число которых также множится. Каждый регион, область, город требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет об энергетике, системах телефонной связи внутри региона и страховании, то и устанавливают цены. В некоторых странах местные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы.

Например, требования ограничить выбросы выхлопных газов автомобилей в атмосферу в Калифорнии жестче, чем требования Агентства по охране окружающей среды. Представьте, с какой сложной системой местных установлений сталкивается организация, когда ведет свои дела в десятках регионов и десятках иностранных государств.

### ***Потребители***

Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Друкера, согласно которой единственная подлинная цель бизнеса – создавать и удовлетворять потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в друкеровском смысле, особенно в период предвыборных кампаний.

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с

поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

### ***Конкуренты***

Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Фирма «Харлей-Дэвидсон», которой в 1955 г. принадлежало почти 70 % рынка мотоциклов, к 1970 г. сохранила за собой лишь 5 %, а к 1983 г. — 3,7 %. На роли премьеров этой сцены вышли японские фирмы «Хонда», «Ямаха», «Судзуки» и «Кавасаки». То, что казалось фирме «Харлей-Дэвидсон» зрелой отраслью, новички трансформировали в нечто совсем иное, перепроектировав мотоциклы и высокоэффективно используя маркетинг, чтобы создать в результате новые имиджи и новые рынки.

В некоторых случаях предприятия могут справиться с конкурентами, используя против них нечестные методы, так как называемую недобросовестную конкуренцию. В странах с развитой рыночной экономикой руководители вынуждены реагировать на нововведения по иному — превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области.

## **2.4. Факторы косвенного воздействия**

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. К факторам среды косвенного воздействия относятся научно-технический прогресс, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также международные события.

### ***Технология***

Технология является одновременно внутренней переменной в внешнем фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Одна из причин высокой скорости изменения технологий состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, — это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технологии, средства связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение

синтетических топлив и продуктов питания, генная инженерия, медицина стволовых клеток.

Некоторые исследователи считают, что будущие поколения сочтут наиболее ценным нововведением технологию миниатюризации. Сегодняшние новшества типа точечных микроэлементов и памяти на цилиндрических магнитных доменах делают возможным хранение на небольшом диске такого объема информации, под который прежде требовались здания с многочисленными картотечными блоками базы данных. Полупроводники и микропроцессоры сделали легко доступными небольшие компьютеры. Они изменили также характер многих изделий (например, электронные часы заменили механические) и обусловили внедрение машин и приборов новых типов в новые области (например, устройства, предназначенные для диагностирования и лечения в медицине).

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

### ***Состояние экономики***

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики и экономики страны влияет на стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется рост инфляции, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать заём, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку рефинансирования, устанавливаемую Центральным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее получить займы, и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить

на цели не первой необходимости, и, тем самым, способствует стимулированию бизнеса.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное - на другие организации. Если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вероятно, вообще ничего не почувствуют. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Колебания курса доллара относительно валют других стран становились причиной мгновенного обретения или потери крупными фирмами миллионов долларов.

### ***Социокультурные факторы***

Любая организация функционирует в культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Например, американская публика придерживается определенных ожиданий и представлений об этичной практике ведения бизнеса. Дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, фаворитизм вместо поддержки компетентности, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их невозможно считать, по сути, противозаконными. В некоторых других странах, однако, подобная практика считается нормальной и принята на вооружение предприятиями, поскольку социокультурная среда там иная.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера, поскольку, как им кажется, это придает им дополнительный вес в обществе.

Еще один пример: требование некоторых групп населения уменьшить содержание сахара в кукурузных хлопьях к завтраку, маркировать продукты, содержащие генетически модифицированные ингредиенты, тщательно контролировать рекламу, обращенную к детям. Растущее осознание важности спорта и хорошего питания привели к быстрому распространению, например, спортивных кроссовок, витаминных добавок и центров избавления от избыточного веса.

В современных западных корпорациях существует функция — управление общественными проблемами корпорации. Именно управляющий такого рода проблемами организации должен оповещать высшее руководство о возникновении политических, экономических и социальных проблем, которые могут отразиться на компании, определять среди них наиболее острые и давать рекомендации по разрешению таких проблем, заниматься тем, что сейчас называется PR.

### ***Политические факторы***

Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, аналогично этому политические факторы могут сказываться на операциях в сфере международного бизнеса. Социальная напряженность может нарушать процесс производства или ограничивать сбыт, если волнения направлены против находящегося в иностранном владении завода или вида продукции. Политические действия против правительства или внезапная смена режима, как минимум, означают увеличение неопределенности для экспортера или иностранного инвестора.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организаций особое значение.

Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпораций, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение сил трудящихся и управляющих фирмой.

Другой элемент политической обстановки — это группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения госрегулирования являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение долларов, вывозимых в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки, как это было в Китае, однако в других странах бизнес иногда продолжается, несмотря на официальную дипломатическую конфронтацию.

Многие компании подверглись общественному нажиму — от них требовали прекращения любых дел с ЮАР, Северной Кореей, Ираком, Ираном, Сербией и т.п. из-за политики, проводимой этими странами.

### ***Международные события***

Среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью, так как обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. При

осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, она должна определить, в каком отношении новая среда отличается от более привычной внутри страны, и решить, как следует изменить теорию и практику управления в новых условиях. Однако анализ факторов международной среды представляет собой трудную насущную задачу.

Руководители могут исходить из некорректной предпосылки о сходстве деловой практики дома и за границей.

Например, фирма «Макс Фактор, Ревлон энд Эйвон» потерпела неудачу, пытаясь проникнуть на рынок косметики в Японии. Среди факторов, которые ограничили сбыт продукции фирмы в Японии, следующие: потребление духов здесь незначительно, считается, что кремы для имитации загара, как и сам загар, уродуют человека, экстракты для добавки в ванну в отелях, банях не используются и т.п.

Фирма «Кэмпбелл Суп» столкнулась с подобными проблемами, вложив 8 млн. долл. в продвижение растворимых супов на бразильский рынок. Когда выяснилось, что реальный сбыт существенно отличается от того, что прогнозировалось, собрали дополнительную информацию, чтобы понять, почему это произошло. Углубленное интервьюирование показало, что бразильские хозяйки теряют ощущение хранительниц домашнего очага, если все, что от них требуется при варке супа, — налить воды в кастрюлю.

Прежде чем начать планировать открытие нескольких магазинов розничной торговли в Испании, фирма «Сирс» установила, что ее потенциальные конкуренты не предоставляют кредита потребителям. Дело в том, что многие испанцы считают покупку в кредит признаком неплатежеспособности, что для них недопустимо и стыдно. В результате такого рода изучения среды фирма «Сирс» отказалась от продажи своих товаров в Испании в кредит.

## **2.5. Модель жизненного цикла организации**

В настоящее время в науке уделяется большое внимание организационному развитию. Еще в 60-х гг. прошлого века было предложено рассматривать организацию в терминах «личности», а развитие организации стали сопоставлять с развитием человека. При этом под развитием организации понимают естественный, закономерный процесс, или то, что в литературе называют «жизненным циклом организации». Такой подход обусловлен тем, что понятие о жизненном цикле организации помогает выделить этапы, через которые проходит организация, и прогнозировать проблемы, характерные при переходе от одного этапа к другому.

Жизненный цикл организации – это совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования. Жизненный цикл организации представляет собой совокупность предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени.

Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, мы будем называть — стадиями; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, — циклами развития.

Существуют различные модели организационного поведения и развития. Общим в них является то, что для организаций, как и для продуктов или услуг, существуют свои жизненные циклы. Как и в случае продуктов, жизненные циклы для различных типов организаций могут быть разными. Определенный интерес представляют собой модели, обобщающие основные этапы жизненных циклов.

Одна из самых ранних моделей была предложена в 1951 г., с тех пор появилось довольно большое количество самых разнообразных моделей, содержащих от 3 до 10 стадий организационного развития.

Одна из теорий жизненных циклов предложена американским исследователем И. Адизесом в конце 1980-х гг. [1]. Теория И. Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации - гибкости и контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение меняется - контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

Здесь этапы жизненного цикла подразделяются на две группы: роста и старения. Можно выделить следующие стадии:

1. «Зарождение». Организация не существует физически, но бизнес-идея уже возникла. Организация рождается тогда, когда идея получила положительную оценку, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации, имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

2. «Детство». На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых организация создавалась. Организация в «детстве» обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована: слаба субординация, отсутствует система оценки исполнения заданий. На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать «смерти»: обеспечение постоянного притока денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации.

3. «Давай-давай» (стадия быстрого роста). При переходе от «детства» к быстрому росту видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. Одним из видов патологии на данной стадии может быть желание основателя «объять необъятное», т.е. диверсификация может включать даже те сферы бизнеса, о которых основатель не имеет ни малейшего представления. Чтобы выжить, организация должна не гнаться за любой возможностью, а четко определять,

чем не следует заниматься. Для организации на этой стадии характерно реактивное поведение: она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть и действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери несет организация. В дальнейшем такие действия приводят компанию к кризису. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать административную подсистему - перейти от управления по интуиции к более профессиональным действиям.

4. «Зрелость». Отличительная черта поведения организации на данном этапе - конфликты и противоречия.

Одновременно решаются следующие задачи: освоение делегирования полномочий, изменение системы руководства, смещение целей. Результат - конфликт между старыми и новыми сотрудниками, основателем и профессиональным менеджером, основателем и компанией, корпоративными целями и целями отдельных сотрудников. Если систематизация административной деятельности успешна и произошла институционализация руководства, организация движется к следующему этапу - расцвету.

5. «Расцвет». Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Некоторые черты организации в стадии «расцвета»: наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры; ориентация на результат; планирование и следование разработанным планам, умение предвидеть; рост как продаж, так и прибыли.

Данный этап является показателем жизнеспособности организации, ее способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Если организационные ресурсы перестают расти, организационная жизнеспособность достигает определенного уровня - стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

6. «Стабильность». Это первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но начинает терять гибкость, становится зрелой. Достигается стабильная позиция на рынке. Стабильной организации присущи следующие черты;

- низкий уровень ожидания роста;
- сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;
- поощрение исполнителей, а не инноваторов.

7. «Аристократизм». Для этой стадии характерны следующие признаки: акцент в деятельности компании переносится на то, «как» делается что-либо, а не «что» делается и «почему»; существуют традиции, входит в обычай формализм; организация обладает значительными денежными ресурсами. Аристократическая организация склонна отрицать существующую реальность.

8. «Ранняя бюрократизация». Типичные черты организационного поведения: в организации существует множество конфликтов; организацию охватывает «паранойя»; внимание сосредоточивается на внутренних стычках.

Главным акцентом становятся правила и нормы без очевидной ориентации на результаты и удовлетворение потребительских ориентаций.

9. «Бюрократизация и смерть». Компания не создает необходимых ресурсов самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Отсутствует ориентация на результат, отсутствует склонность к изменениям, но существуют системы, предписания и процедуры. Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто ничего не поручает.

В теории И. Адизеса особое внимание уделяется рискам организации на стадиях ее становления. Их можно свести к следующим: «смерть во младенчестве», «ловушка основателя», «несостоявшийся предприниматель» и «преждевременное старение». Первая может проявить себя на самой ранней стадии развития организации, когда все зависит от ее основателя, его способностей и самоотдачи, а также от притока средств в организацию. Далее возникает необходимость в делегировании полномочий и создании административной подсистемы, так как основатель сам уже не справляется со всеми функциями. От того, насколько успешно он это осуществит, зависит дальнейшее развитие компании.

Наконец, последние две ловушки относятся к периоду, когда бизнес перерастает основателя, и ему приходится делать выбор: либо децентрализовывать управление, либо нанимать профессиональных управляющих, либо продавать свой бизнес. В любом случае он должен потерять полностью или частично контроль над своим предприятием [4].

Схематично последовательность стадий жизненного цикла организации, по И. Адизесу, представлена на рис.2.2.



Рис. 2.2. Стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу [1]

Таким образом, теория И. Адизеса родилась на основании уподобления организации живому организму. Модель показывает, что до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем смерть. И. Адизес определяет ряд опасностей, которые ожидают организацию на пути своего развития, но не дает ответа на вопрос: к какому организационному состоянию она должна стремиться, чтобы подольше задержаться в фазе расцвета. Однако теория Адизеса описывает монотонно-однонаправленную эволюцию, где границы стадий размыты и условны.

В отличие от теории И. Адизеса, Л. Грейнер предложил модель, описывающую развитие компании через последовательность кризисных точек. Он выделяет пять стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь от одной стадии развития к следующей компания проходит, преодолевая соответствующий кризис данного переходного периода [3]. Л. Грейнер выделяет следующие стадии и кризисы организационного развития.

Стадия развития посредством созидания длится от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса - кризиса лидерства. Организация появляется в результате предпринимательских усилий менеджеров и развивается благодаря, как правило, исключительно реализации творческого потенциала ее основателей. Организационная структура компании чаще всего остается неформализованной.

Однако, по мере роста организации, ее основатели все в большей степени вынуждены контролировать и направлять ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока не обладают.

Вторая стадия – стадия развития посредством управления. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого, в первую очередь, является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент.

Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система управления в организации становится источником противоречия, суть которого заключается в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это - кризис автономии.

Третья стадия – стадия развития посредством делегирования полномочий. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений от верхних уровней на более низкие. Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но в конце концов становится

причиной нового кризиса - кризиса контроля, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

Четвертая стадия – стадия развития посредством координации. Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию.

В этот период в структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но, вместе с тем, жестко контролируемые из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологий, трудовых и т.п. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые, в конце концов, становятся причиной кризиса границ.

Пятая стадия – стадия развития посредством сотрудничества. Для преодоления кризиса границ требуется высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты. Объединение команды в организации на этом этапе может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изошренности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе бесполезна и бессмысленна. Создание в организации команды единомышленников дает ей новый импульс к развитию.

Данная стадия не является последней. Она лишь указывает на логическую завершенность определенного цикла развития организации.

Однако в 1998 г. Грейнер добавил шестую стадию, а именно «рост через создание альянсов». На этом этапе компании пытаются расти за счет принятия решений, не ограничивающихся узкими рамками, в частности, при помощи слияний, создания холдингов и управления сетью компаний, созданной вокруг корпорации.

Теория организационного развития Л. Грейнера, по сути, выражает, что все изменения в организации являются запрограммированными. С 1970-х гг., когда была создана теория, многие предприятия действительно прошли стадии, аналогичные указанным в модели Грейнера. Несмотря на это, некорректно утверждать, что любое современное предприятие обязательно пройдет указанный путь.

Не дают две представленные модели ответов и на другие вопросы. Обе эти модели не учитывают в полной мере особенности ведения бизнеса.

### **Тема 3. История развития менеджмента**

#### **3.1. Древняя практика и генезис управленческой деятельности**

Менеджмент, как особый вид деятельности, как практика, появился вместе с человеком и его первыми формами организации были: племя, род, община. С образованием государства появляется государственный

менеджмент. При этом надо иметь в виду, что развитие управленческой мысли шло неравномерно: периоды высокого развития из-за низкого уровня передачи информации (из-за утраты накопленных знаний и опыта в силу тех или иных катаклизмов) сменялись периодами спада, т.е. развитие шло скачкообразно. Со времен Древнего мира сохранились памятники архитектуры (Египет, Греция, Рим, Китай и др.), которые едва ли могли быть построены при низком уровне организации и управления. В связи со сравнительно частыми войнами развивалось управление войсками, и многие из этих постулатов сохранили свое значение до наших дней. Одной из таких книг является книга "Искусство войны", написанная в V в. до н.э. Сунь Цзы, китайским военным писателем. Промышленная революция, начавшаяся в XVIII в. в Англии, постепенно охватила весь мир. Она повлекла за собой целый ряд новых явлений, повлиявших на развитие менеджмента, в частности, высшую степень специализации труда и образование фабричной системы организации производства, основанного на машинной энергии, экономический рост и образование мирового рынка с его специализацией и конкуренцией. Рост конкуренции потребовал от бизнесменов обратить внимание прежде всего на организацию производства с целью изыскания ресурсов для получения большей прибыли. Со второй половины XIX в. и до настоящего времени сложился ряд подходов, концепций менеджмента, которые не утратили своего значения и до сих пор. Законодателями в этой области стали США, одна из самых развитых стран, где уже в 1881 г. в Пенсильванском университете впервые для студентов был введен курс менеджмента. Результатом промышленной революции стало зарождение научного менеджмента.

### **3.2. Школа научного менеджмента**

**(Ф. Тейлор, Г. Ганнт, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон)**

Школа научного менеджмента, зародившаяся в начале XX в., была системой знаний, принципов и методов о рациональной организации труда и производства. Родоначальником этой системы по праву считается Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915), изложивший идеи этой системы в 1903 г. в книге "Управление предприятием", а в 1911 г. в книге "Принципы научного менеджмента". Резюмируя суть своей системы, Ф. Тейлор писал: "Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния". Ф.Тейлор выделял 4 основных принципа научного менеджмента:

- научное изучение каждого элемента работы;
- научный отбор, подготовка, обучение и развитие каждого рабочего;

- сотрудничество управляющих и рабочих по внедрению научного менеджмента в работе;
- справедливое распределение ответственности между менеджерами и рабочими.

Уже при жизни Ф.Тейлора называли "отцом научного менеджмента".

Ф. Тейлор ввел понятие "человеческий фактор" и разработал целую систему стимулирования труда, как материального, так и морального, психологического. Ф. Тейлор доказал, что если усовершенствовать процесс труда рабочего и стимулировать его морально и материально, то за отведенное время тот сделает в 3-4 раза больше, чем в обычных условиях. Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями. Так, американский инженер Генри Лоуренс Гант (1861-1919) стал первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий; разработал целую систему планов-графиков ("графики Ганта"); усовершенствовал систему заработной платы; стал одним из инициаторов "производственной демократии". Фрэнк и Лилиан Гилбреты в 1920-е гг. продолжали изучать и внедрять научные методы организации труда с целью оптимизации движений рабочего в процессе труда. Ф. Гилбрета даже стали называть "отцом изучения движений". Благодаря его нововведениям, каменщики, например, стали укладывать в час не 120, а 350 кирпичей. Ф. Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру для изучения движений работников, чтобы наглядно показывать ошибки в движениях. Это позволило ему создать так называемые самокарты, т.е. карты цикла одновременно выполняемых движений. Лилиан Гилбрет занималась вопросами научного подбора и расстановки кадров, мотивации их поведения. В 1915 г. она стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии.

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931), также один из самых видных последователей Тейлора, в своих книгах "Производительность как основание для управления и оплаты труда" (1900 г.) и "Двенадцать принципов производительности" (1912 г.) сформулировал 12 принципов, обеспечивающих рост производительности труда:

- 1) ясные цели;
- 2) здравый смысл;
- 3) совершенствование управления на основе рекомендаций профессионалов;
- 4) дисциплина, обеспеченная регламентацией деятельности;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) точный и полный учет работы;
- 7) диспетчеризация работы;
- 8) нормы и расписания, способствующие поиску резервов;
- 9) совершенствование условий труда;
- 10) нормирование операций на основе их стандартизации и регламентирования по времени;

- 11) наличие стандартных письменных инструкций;
- 12) вознаграждение за производительность.

Генри Форд (1863-1947), основатель американского автомобилестроения, разработал теорию управления производством, получившую название "фордизм", основные идеи которой сформулировал в книгах "Моя жизнь, мои достижения", "Сегодня и завтра", которые были в свое время "библией делового мира" в США и не утратили своего значения до сих пор. Вот лишь некоторые из его идей:

- разложение сложных операций на простые составляющие и создание на их основе конвейерных линий;
- увеличение оплаты труда своих работников;
- поменьше бюрократизма, титулов, чиновничества;
- содружество между хозяином и работником;
- децентрализация промышленности и др.

### **3.3. Административная концепция**

**(А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни, М. П. Фоллет, М. Вебер)**

Родоначальником административной концепции (школы) менеджмента считается руководитель горнодобывающей компании "Комментри" Анри Файоль (1841-1925), который после 30-летнего управления изложил свои принципы управления в книге "Общее и промышленное управление" (1916 г.).

Принципы управления, изложенные А. Файолем:

- 1) разделение труда;
- 2) власть и ответственность;
- 3) дисциплина;
- 4) единоначалие;
- 5) единство руководства;
- 6) подчинение частных интересов общим;
- 7) вознаграждение;
- 8) централизация;
- 9) скалярная цепь "начальников";
- 10) порядок на рабочем месте;
- 11) справедливость;
- 12) стабильность рабочего места для персонала;
- 13) инициатива;
- 14) корпоративный дух.

Кроме этих принципов, А. Файоль выделил 6 групп взаимосвязанных операций, присущих любому производству: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные, и пять функций

администрирования: планирование, организация работы, командование - как искусство лидерства; координация и контроль.

А. Файолю принадлежит идея о том, что менеджеры более низкого уровня должны больше владеть техническим мастерством, так как им больше приходится контролировать работу непосредственных исполнителей, а менеджеры более высокого уровня - в большей степени обладать административной способностью.

Линдал Урвик (1891-1983), директор Международного института менеджмента в Женеве (1928-1933), автор книги "Элементы администрирования" (1943 г.), анализируя труды своих предшественников, пришел к выводу, что многие их положения совпадают, и что "принципы администрирования" логически связаны между собой.

Джеймс Муни (1884-1957), исполнительный директор "Дженерал Моторс", в 1931 г. в соавторстве издал книгу "Вперед, промышленность". Детально анализируя функцию организации работы, он сделал вывод, что самым важным принципом организации любого дела является координация, которая позволяет обеспечить единство действий различных групп в достижении общей цели.

Мэри Паркер Фоллет (1868-1933) разработала ряд идей, которые принесли ей известность. Она первая сформулировала так называемый "закон ситуации", согласно которому ситуация сама по себе не есть иерархическая цепочка, и поэтому главную роль в ее разрешении или выполнении какой-то работы должен играть человек, наиболее способный справиться с ней, а не высшее должностное лицо. Вторая идея, также связанная с ситуацией, состояла в том, что если люди будут внимательно изучать детали ситуации, то непременно выработают меры, наиболее пригодные для всех участников этой ситуации. Эта ее идея легла в основу решения конфликтов и была вторым важным вкладом в административный менеджмент. Третья идея - анализ функции координации и оценка ее важной роли. Только через координацию можно добиться единства, контроля и эффективности. И, наконец, она подчеркивала социальную роль и значимость администрирования и даже считала его "общественной службой (услугой)".

В рамки административной концепции укладывается бюрократический подход Макса Вебера (1864-1920), который является основным разработчиком теории бюрократии больших систем. Суть его идей выражена в 7 основных характеристиках идеально формализованной организации:

1. Четкое разделение труда, власти и ответственности (обязанностей) между сотрудниками организации.
2. Должности действуют по скалярной цепи.
3. Все члены организации подбираются на основе квалификации.
4. Должностные лица назначаются, а не избираются.
5. Административные должностные лица работают за фиксированную зарплату.
6. Административные должностные лица не являются

собственниками своей компании.

7. Администраторы являются субъектами жесткой дисциплины, контроля со стороны их поведения.

М. Вебер стремился деперсонализировать управленческие функции и, тем самым, повысить их эффективность.

### **3.4. Концепция человеческих отношений**

**(Г. Мюнстерберг, М. П. Фоллетт, Э. Мэйо, О. Шелдон)**

Концепция человеческих отношений получила такое название потому, что управление организацией стало рассматриваться как управление живым организмом, состоящим из конкретных людей, у которых есть свои характеры и психология, и которые, если хочешь добиться успеха, надо учитывать при управлении организацией.

Эта концепция получила также название "поведенческого подхода", поскольку связана с поведением работников.

Гуго Мюнстерберг (1863-1916), профессор Гарвардского университета, в своей работе "Психология и промышленная эффективность" сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми необходимо отбирать должностных лиц. Он считается одним из основателей психотехники.

Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933) в книге "Новое государство" (1920 г.) выдвинула идею гармонии труда и капитала, попыталась совместить 3 школы управления: научную, административную и человеческих отношений. Именно М. Фоллетт дала определение менеджмента как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц".

Элтон Мэйо (1880-1949), руководитель отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, провел ряд экспериментов, в том числе выявил и объяснил так называемый "Хоторнский эффект". Обобщение данных экспериментов в Хоторне в течение 8 лет (1924-1932) позволило ему выдвинуть новую философию управления, в основе которой лежал учет психологии человеческих отношений. Мэйо считал, что искусство общения с людьми должно стать главным критерием отбора администраторов.

Оливер Шелдон (1894-1951) подчеркивал социальную, этическую ответственность бизнеса перед обществом. Согласно Шелдону, управляющие должны относиться к рабочим честно и уважительно.

### **3.5. Концепция количественных методов**

В конце 40-х - начале 50-х гг. в менеджменте стали активно использовать методы и расчеты математики, статистики и других точных наук. Количественные методы - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. На основе этих

исследований создается модель. После создания модели переменным составляющим задаются количественные значения.

Ключевой характеристикой концепции количественных методов (или точнее - математических) является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Появление компьютеров облегчило применение количественных методов (экономико-математическое моделирование) в управлении.

### **3.6. Концепция системного подхода**

Одним из первых разработчиков этого направления в менеджменте был Честер И. Барнард, президент компании "Нью-Джерси Белл Телефон" с 1927 по 1948 гг. В своей книге "Функции администратора" (1938 г.) он подошел к анализу административных функций как к системе усилий всех управляющих работников. Разделив все организации, в которые объединяются индивиды совместного труда, на "формальные" и "неформальные", Ч. Барнард выделил в формальных организациях следующие элементы:

- а) систему функционализации, чтобы люди могли специализироваться (т.е. различные формы структурного деления);
- б) систему побуждающих стимулов;
- в) систему власти ("авторитеты"), которая принуждает членов организации согласиться с решениями администраторов;
- г) систему логического принятия решений.

Системный подход, применяемый в биологии, психологии, социологии и информационной теории, рассматривает организацию как интегрированную систему. Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в дело всей организации.

Все организации являются системами. Все системы бывают двух типов - открытые и закрытые. Закрытая система имеет четко фиксированные границы и фактически не зависит от внешней окружающей среды. Она, как правило, живет очень недолгое время. Открытая система активно взаимодействует с внешней окружающей средой, приспосабливается к ее изменениям и поэтому, как правило, более долговечна.

Любая система состоит из подсистем, которые, в свою очередь, также могут состоять из подсистем.

При повышении эффективности управления подсистемами повышается эффективность работы всей системы.

### **3.7. Концепция организационного поведения**

Часто ее называют также бихевиористским направлением в менеджменте.

Основными разработчиками этого направления стали Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг и др.

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) разработал 2 теории поведения работника в организации и соответствующие им стили управления.(таблица 3.1)

Большой вклад в развитие этой концепции внес Абрахам Маслоу (1908-1970), разработавший "иерархию потребностей" человека.

Таблица 3.1 Теории поведения работника и соответствующие им стили управления

|                  | Теория X                                                                                                                               | Теория Y                                                                                                                             |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Предпосылки      | - человек не любит и не хочет работать;<br>- не хочет и не может принимать решения;<br>- не хочет нести ответственности за свою работу | - человек любит работу и хочет работать самостоятельно;<br>- может принимать решения на рабочем месте и нести ответственность за них |
| Стиль управления | административный, командный                                                                                                            | демократический                                                                                                                      |

### 3.8. Концепция ситуационного подхода

Ситуационный или кейзовый (от англ. case - ситуация) подход к управлению был разработан Гарвардской школой бизнеса (США). Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Намного опережая свое время, Мэри Паркер Фоллет еще в 1920-е гг. говорила о "законе ситуации". Она отмечала, что "различные ситуации требуют различных типов знаний", и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час. Два десятилетия спустя, в 1948 г. Ральф Стогдилл (университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.

Однако лишь в конце 1960-х гг. управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию и на эффективность управления в

различных ситуациях. Такая увязка очень важна для сравнения стилей управления в различных культурах. Например, хотя многие организации недавно предприняли попытку заимствовать японские методы управления, успех может зависеть от отбора лишь тех методов, которые соответствуют культуре людей, которыми управляют.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться.

Например, все организации должны создавать структуры для того, чтобы добиться своих целей. Однако, существует множество различных способов построения организационных структур. Может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или, наоборот, руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения. Если определенный род деятельности может логически соответствовать двум различным подразделениям, руководство должно решить, кто же из них будет конкретно заниматься этим. Например, научные исследования и разработки могут осуществляться под руководством вице-президента по маркетингу или по производству, но могут рассматриваться как важная самостоятельная функция с подчиненностью непосредственно президенту компании. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации, и как они влияют на эффективность организации.

## **Тема 4. Менеджер как профессия**

### **4.1. Менеджер и предприниматель**

Менеджер – руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации. Специалисты –

работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. Труд названных работников обслуживают технические исполнители: секретари, референты, техники и т.д.

Менеджер, по мнению канадского ученого Генри Минцберга, занимается разрешением следующих типичных проблем:

Поверхностность. У менеджеров всегда много работы и мало времени на ее выполнение. Поэтому они склонны решать вопросы поверхностно, не углубляясь в детали. Типичное “Мне не нужно, чтобы было безупречно, – мне нужно в этот вторник!” наиболее ярко отражает суть этой проблемы. Чтобы избежать такого подхода, разбивайте сложные задачи на отдельные задания.

Планирование. Постоянный дефицит времени не позволяет менеджерам заниматься долгосрочным планированием. Поэтому им приходится отказываться от формального процесса стратегического планирования и разрабатывать стратегии, применяя к текущей ситуации знания, получаемые непосредственно в процессе работы.

Коммуникации. Менеджеры часто не связаны непосредственно с той деятельностью, которой они управляют. Причем физическая отдаленность нередко становится причиной управленческих ошибок, вызванных непониманием происходящего. Именно по этой причине, с целью улучшить процессы коммуникации и облегчить доступ подчиненных к начальству, японские фирмы стали организовывать рабочие места своих менеджеров не в отдельных офисах, а в помещениях с открытой планировкой.

Делегирование. Эта проблема по своей природе противоположна предыдущей. Менеджеры часто обладают лучшими навыками выполнения определенных задач, чем их прямые подчиненные, и имеют более свободный доступ к информации, в том числе частного или закрытого характера. Делитесь информацией с подчиненными, насколько это возможно, и передавайте сотрудникам часть своих полномочий, учитывая их навыки и личностные особенности.

Порядок. Менеджеры определяют правила и устанавливают порядок выполнения работы в подразделении. Но вместе с тем они должны всегда быть готовы к любым неожиданностям и внезапным переменам. Найдите равновесие: будьте гибким и не настаивайте на порядке ради порядка, но при этом не допускайте и хаоса.

Уверенность в себе. Нельзя быть хорошим менеджером, не обладая уверенностью в себе. Но излишняя самоуверенность порождает высокомерие и чувство превосходства, которые изолируют человека от окружающих. Это одна из главных проблем современной эпохи “героического лидерства”. Скромность поможет вам добиться лучших результатов. Будьте открыты и прислушивайтесь к мнению окружающих.

Действия. Предпринимать решительные действия в сложных ситуациях очень непросто, и тот, кто делает это без колебаний, может казаться

окружающим самонадеянным. Не бросайтесь на амбразуры только затем, чтобы произвести впечатление решительного человека. Будьте избирательны в действиях. Принимайте важные решения поэтапно, оставляя между этапами время на анализ обратной связи.

Преобразования. Организации нуждаются одновременно и в переменах, и в стабильности. Как бы все вокруг ни менялось, не позволяйте своему подразделению отклоняться от намеченного пути. Это даст ощущение постоянства и стабильности.

Самое важное. Главное испытание для менеджера – научиться осознанно и методично справляться со всеми задачами одновременно. Но если разрешить ту или иную головоломку в конкретной ситуации менеджеру вполне по силам, то полностью избавиться от них в работе невозможно. Они – неотъемлемая часть менеджмента.

Предпринимательство – это основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе. Эта деятельность направлена на достижение намеченного результата путем наилучшего использования капитала и ресурсов экономически обособленными субъектами рыночного хозяйства, несущими полную имущественную ответственность за результаты своей деятельности и подчиняющимися правовым нормам страны регистрации.

Предпринимательство – вид деятельности людей, применяющих собственный или заемный капитал в производственной и непроизводственной сферах экономики в целях получения прибыли. Предприниматель – это частный собственник, применяющий собственный или заемный капитал в целях извлечения прибыли.

#### 4.2. Управленческие роли менеджера

Роль – это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением каких либо функций.

Ролевая модель деятельности руководителя состоит из трех управленческих комплексов:

- профессионального;
- психологического;
- организаторского.

Каждый из управленческих комплексов содержит три роли:

- профессиональный управленческий комплекс – роли предпринимателя-новатора, коммерсанта и администратора;
- психологический комплекс – роли лидера-мотиватора, практического психолога-воспитателя, социального архитектора;
- организаторский комплекс – роли интегратора-координатора, коммуникатора, социального контролера.

Общее признание получила теория ролевого подхода к содержанию управленческой деятельности Г.Минцберга. В своих работах Генри Минцберг выделяет десять ролей, которые, по его мнению, принимает на себя руководитель в различные периоды и разной степени (табл. 4.1)-[5]

Таблица 4.1

## Роли менеджеров

| Роль                                    | Описание                                                                                                                                                                                                                                     | Характер деятельности                                                                                 |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Межличностные ролевые установки</b>  |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |
| <b>Номинальный глава</b>                | Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера                                                                                                                               | Церемониалы; прием посетителей; действия, обязываемые положением; подписание документов               |
| <b>Лидер</b>                            | Ответственный за мотивацию и активизацию работы подчиненных; за набор, подготовку, обучение работников и связанные с этим обязанности                                                                                                        | Практически все управленческие действия с участием подчиненных                                        |
| <b>Связующее звено</b>                  | Обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги                                                                                                                      | Переписка; налаживание внешних связей; другая работа с внешними организациями и лицами                |
| <b>Информационные ролевые установки</b> |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |
| <b>Наблюдатель</b>                      | Ищет и получает разнообразную (в основном, текущую) информацию, необходимую для всесторонней оценки состояния компании и ее внешней среды; выступает в роли «нервного центра», в котором хранится внешняя и внутренняя информация о компании | Изучение периодических изданий и отчетов; осуществление контактов, связанных с получением информации  |
| <b>Распространитель</b>                 | Передает информацию, полученную из внешних источников или от подчиненных, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая — требует интерпретации для формирования взглядов                                     | Проведение собраний для обмена информацией; передача информации по телефону, электронной почте и т.п. |
| <b>Представитель</b>                    | Передает информацию о планах организации, политике, действиях, результатах за ее пределы; выступает в качестве эксперта по вопросам отрасли, в которой работает компания                                                                     | Участие в совещаниях; проведение собраний правления; выступления в СМИ и т.п.                         |

| Роль                                              | Описание                                                                                                                                                                                  | Характер деятельности                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рольевые установки, связанные с принятием решений |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                             |
| <b>Предприниматель</b>                            | Изыскивает возможности внутри организации и за ее пределами; разрабатывает и запускает «проекты по усовершенствованию», приносящие изменения, руководит разработкой определенных проектов | Выработка стратегии и проведение анализа для разработки новых программ                                                                      |
| <b>Ответственный за отсутствие сбоев</b>          | Отвечает за корректировочные действия, когда организация сталкивается с непредвиденными проблемами                                                                                        | Выработка стратегии и проведение анализа для решения проблем и выхода из кризисных ситуаций                                                 |
| <b>Распределитель ресурсов</b>                    | Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации                               | Составление планов; получение разрешений; мероприятия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных |
| <b>Участник переговоров</b>                       | Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах                                                                                                  | Ведение переговоров                                                                                                                         |

Номинальный глава – символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового и социального характера.

Лидер – ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.

Связующее звено – обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.

Наблюдатель – разыскивает и получает информацию специализированного характера, которую затем использует в интересах своего дела.

Распространитель информации – передает отобранную информацию подчиненным.

Представитель – передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации и действует как эксперт по вопросам в данной области.

Предприниматель – проектирует и является инициатором перемен в организации, разработчик стратегий и т.д.

Ответственный за отсутствие сбоев – устраняет нарушения путем корректирующих действий в нестандартных ситуациях.

Распределитель ресурсов – решает вопросы распределения разнообразных ресурсов предприятия.

Участник переговоров – ответственный за представительство организации на всех значительных переговорах.

Все эти 10 ролей вместе определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера конкретной организации.

Г. Минцберг подчеркивает, что роли не могут быть независимыми друг от друга, они взаимосвязаны и взаимодействуют, создавая синергетический эффект.

### **4.3. Уровни менеджмента**

Иерархия управления – это организационная структура, имеющая форму пирамиды и состоящая из высшего, среднего и низшего уровней управления.

Три основных уровня менеджмента (по Толкотту Парсонсу):

1. Технический – это ежедневные текущие операции и действия, необходимые для обеспечения производственной работы без срывов в производстве продукции и оказании услуг.

2. Управленческий – это координация и согласование внутри организации разнообразных действий и форм деятельности разных подразделений, а также разработка производственных программ и бюджета.

3. Институциональный – разработка долгосрочных планов, формулировка целей, адаптация организации к разным переменам и регулирование взаимоотношений с окружающей средой.

В зависимости от принадлежности к тому или иному уровню управления, обычно выделяют 3 типа менеджеров.

К менеджерам высшего звена относятся президент компании, исполнительный директор, вице-президенты, заместители директора по тем или иным вопросам, члены совета директоров акционерного общества и т.п. Менеджеры высшего звена вырабатывают политику своей организации. Наиважнейшей частью их работы является планирование работ. Оно занимает большую часть времени по сравнению с затратами на другие функции.

К менеджерам среднего звена относятся руководители подразделений и служб, начальники цехов и отделов и т.п. В отличие от менеджеров высшего звена, менеджеры среднего звена большую часть своего времени тратят на организационную работу и контроль исполнения.

Менеджеры низового звена (операционный уровень) - непосредственно связаны с исполнителями. Это бригадиры, мастера на производстве, заведующие отделов и т.д. Основное внимание они уделяют контролю за

исполнением работниками установленных заданий и использованием материальных ресурсов.

Принято выделять три вида управленческого мастерства, которыми должны владеть менеджеры: техническое мастерство, коммуникационное мастерство или мастерство человеческих отношений (поведения) и концептуальное мастерство.

Техническое мастерство - это способность использовать технику, процедуры и средства (инструментарий) в управленческой деятельности. Это мастерство особенно важно на операционном уровне, где контролируется объем и качество выполненной работы, расход средств на их выполнение, где возникает и разрешается наибольшее количество конфликтов.

Мастерство человеческих отношений, или коммуникационное мастерство - это способность общаться (коммуникабельность), мотивировать работников на эффективный труд и быть лидером своего трудового коллектива. Понимание человеческих отношений и организационного поведения является самым важным для менеджера среднего звена, поскольку в силу своего положения в управленческой иерархии его работа по природе в большей мере состоит из общения, переговоров, координирования усилий других работников.

Концептуальное мастерство - это способность планировать, координировать и синтезировать интересы и деятельность всей организации. Эта способность особенно важна для руководителей высшего звена, которые большую часть времени тратят на предвидение и планирование работы организации. Для этого надо четко уметь сбалансировать потребности всех подразделений организации между собой и организации с потребностями внешней среды. Для высшего руководства организации важны также такие характеристики, как:

- способность абстрагироваться, организовывать, интегрировать различные идеи и придавать им определенную форму;
- толерантность, т.е. способность терпимо относиться к заблуждениям других людей, пока идея не прояснится и для них;
- разумность, т.е. способность не только абстрагироваться, но и быть практичным;
- рассудительность, т.е. способность понимать, когда надо действовать.

Исследования, проведенные Р. Кацем, показывают, что каждому уровню менеджеров соответствует та или иная степень каждого из указанных видов мастерства. По мере возрастания уровня менеджмента, меняются пропорции видов мастерства, в частности, растет доля концептуального мастерства у менеджеров высшего звена.

Помимо указанных российскими специалистами, выделяются такие виды мастерства, как:

- мастерство принятия решений, т.е. способность менеджера выбрать наиболее приемлемую альтернативу развития организации;

- аналитическое мастерство, т.е. способность менеджера систематически проводить диагноз проблем, стоящих перед организацией и умение их решать.
- административное мастерство - способность менеджера применять (исполнять) организационные правила и меры, предписанные технологией производства.

## **Тема 5. Профессиональные качества менеджера**

### **5.1. Понятие профессиональных качеств менеджера**

Качества менеджера - это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, условий деятельности. Талант менеджера определяется многими психологическими качествами, которые являются профессионально важными. Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики менеджера. Профессионально важные качества менеджера рассматриваются на трех уровнях: 1) на уровне задач деятельности менеджера; 2) на поведенческом уровне; 3) на уровне свойств личности.

На основе управленческой деятельности менеджера можно выделить следующие профессионально важные качества.

*Организаторские качества*, характеризующиеся умением подбирать, расставлять кадры, планировать работу, обеспечивать четкий контроль. Организаторские качества - это следствия проявления ряда психологических свойств личности. Наиболее важными из них являются:

- избирательность - способность адекватно, без искажения отражать психологию организации;
- самокритичность - способность видеть недостатки в поступках и действиях других людей и своих поступках;
- контакт - способность устанавливать меру воздействия, влияния на других людей;
- способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;
- способность к организаторской деятельности;
- способность заряжать своей энергией других людей, активизировать их.

Помимо этого, можно отметить и такие организаторские качества, как:

- целеустремленность - умение поставить четкую и ясную цель и стремиться к ее достижению;
- гибкость - способность реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним, не меняя при этом принципиальных позиций;
- работоспособность - способность длительно выполнять работу с высокой эффективностью;
- настойчивость - волевое свойство личности, проявляющееся в упорном стремлении достичь сознательно поставленной цели;
- самостоятельность - способность осуществлять деятельность, опираясь на собственные возможности, без чужой помощи;
- дисциплинированность - подчинение установленному порядку, умение налаживать и поддерживать дисциплину в коллективе;
- инициативность - умение действовать энергично, способность выдвигать идеи и намечать пути их воплощения.

Общей основой развития менеджера как специалиста и как компетентного управленца являются *интеллектуальные качества*. Интеллект может выступать или не выступать в качестве фактора успешности менеджера в зависимости от того, какие ресурсы менеджера - интеллектуальные или коммуникативные включены в его деятельность.

Существенное значение имеют для деятельности менеджера *коммуникативные качества*, включая:

- способность к кооперации и групповой работе;
- поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций;
- социальная компетентность при реализации своих целей.

Менеджер в своей деятельности постоянно осуществляет три вида общения:

- субординационное, или общение при взаимодействии руководителя и подчиненных;
- служебно-товарищеское - это общение между руководителями-коллегами;
- дружеское - это общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений.

В зависимости от конкретной ситуации и целей, важно точно применить тот или иной стиль общения. Если менеджер обладает навыками общения, то ему легко устанавливать деловые контакты.

Умение устанавливать деловые контакты, располагать к себе людей зависит от манеры поведения. Хорошие манеры помогают быстро адаптироваться в любой обстановке, упрощают налаживание контактов, расширяют возможности оказывать влияние на людей. Кроме того, важное значение имеют и *мотивационно-волевые качества* менеджера:

- стремление к успеху (ориентация на достижение, стремление обладать, решительность, доверие к себе);
- добросовестность (внимание, порядочность, честность, точность, признание со стороны окружающих);
- свобода (самоопределение, открытость);
- компетентность (способность применять знания, успешно действовать на основе практического опыта).

Также следует отметить и *предпринимательские качества менеджера*, потенциал которых зависит от умения предвидеть и быстро оценивать ситуацию, рассчитать возможные результаты, умения разумно рисковать.

Наиболее важным качеством менеджера является *устойчивость к стрессу*. Стрессоустойчивость - это способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям, вызывающим высокую психическую напряженность, поскольку деятельность менеджера протекает в условиях значительных психологических нагрузок.

Таким образом, можно выделить в структуре профессионально важных качеств менеджера организаторские, интеллектуальные, мотивационно-волевые, предпринимательские и коммуникативные качества.

## **5.2.Эволюция взглядов на профессиональные качества менеджера**

Принципиально новые условия и содержание деловой активности, сложившиеся в нашей стране в связи с переходом к рыночным отношениям, кардинальным образом изменили требования к профессионально важным качествам, которыми должны обладать специалисты, прошедшие специальное обучение и желающие заниматься управленческой деятельностью в организациях. Это обусловило необходимость подготовки кадров в учебных заведениях по профилю, существенно отличному от того,

каким еще несколько лет назад обладали их выпускники. Грамотные управленцы-специалисты эпохи «развитого социализма» должны были, в первую очередь, иметь обширные, но достаточно статичные знания, которые использовались в слабо подверженной изменениям схеме планового управления как экономикой страны в целом, так и отдельными предприятиями. Ценились фундаментальность знаний, а также умение использовать инструментарий рациональности и формального анализа.

Менеджер - профессионально подготовленный руководитель. Однако по эффективности своего руководства менеджеры различаются. В 1950-е гг. опрос выдающихся менеджеров США, Европы, Японии показал, что они в качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера выделяют следующие:

- 1) желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера;
- 2) умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества);
- 3) гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения;
- 4) оптимальное сочетание рискованности и ответственности в характере;
- 5) способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция;
- 6) высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Как видно, первые из шести важнейших качеств преуспевающего менеджера представляют собой собственно психологические качества.

Изучение личностных психологических качеств, обуславливающих эффективность руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности:

- доминантность - умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку);
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;
- стремление к достижению целей и предприимчивость, способность пойти на риск (разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем). Для бизнесменов, отличающихся выраженной потребностью в достижении цели, деньги сами по себе редко означают большую ценность, гораздо чаще они важны как показатель успеха;
- ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;

- общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Менеджеру требуются способность управлять собой, разумные личные цели, четкие личные ценности, упор на постоянный личный рост и самосовершенствование, навык системного решения проблем, изобретательность и способность к инновациям, высокая способность влиять, взаимодействовать с людьми, знание современных управленческих подходов, способность руководить, умение обучать и развивать подчиненных, умение формировать эффективные рабочие группы.

С точки зрения Ф. Тейлора, менеджер должен стать не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, разрешать конфликты, сохранять позицию лидера. Он считал, что задача менеджеров состоит в том, чтобы сделать организацию более эффективной посредством приложения научных принципов ко всем процессам деятельности в организации.

Многие ученые, представители различных школ, занимавшиеся разработкой методов и форм управления производством, пытались сформулировать основные требования, которым должен удовлетворять идеальный менеджер.

Однако некоторые специалисты считают, что сформулировать такие конкретные требования практически невозможно. Например, польский профессор Е. Старосьяк считает, что требования к качеству менеджеров не могут быть одинаковыми при всех условиях, а зависят от уровня среды, в которой менеджеру приходится работать. Обосновывая свое мнение, Е. Старосьяк отмечает, что в среде со слабыми моральными устоями или примитивной в культурном отношении успехов может добиться менеджер, пользующийся такими методами, которые в иных условиях можно было бы назвать "грубыми".

Практика показывает, что не все даже высококвалифицированные специалисты, обладающие техническими знаниями, знаниями об организации производства и управления, могут успешно руководить производством. Менеджеру необходимо иметь организаторские способности. Ведь управление производством заключается прежде всего в руководстве людьми, коллективом предприятия или его подразделений. Интересны высказывания по этому поводу А. Файоля. Он считает, что чем выше ранг менеджера, тем большее значение для него имеют административные способности. Роль технических способностей при этом уменьшается.

С такой точкой зрения сегодня согласны большинство специалистов в области менеджмента. Любой самый талантливый и работоспособный менеджер не сможет добиться успеха, если он не умеет правильно организовать и спланировать свою работу, сочетать оперативное руководство производством с работой над перспективными вопросами. Менеджеру надо иметь способности предвидеть будущее, не успокаиваться на достигнутом, изыскивать новые возможности и резервы, постоянно ставить перед коллективом новые напряженные, но реальные

задачи по развитию и совершенствованию производства.

Понятия "руководитель", "лидер", "менеджер" рассматриваются как с позиции управления (М. Мескон, У. Беннис, Ф. Селзник, В. Врум, П. Иотон и др.), так и с позиций психологии (К. Бэрд, Р. Стогдил, Дж. Максвелл и др.). Обобщая собранные данные, можно сделать вывод о том, что эффективные менеджеры проявляют себя как талантливые, компетентные, активные, уверенные в себе, социализированные адепты организации, противостоящие глупости, бездарности и социальной неразберихе, способные принимать неординарные решения в неопределенной ситуации.

### **5.3. Методы оценки профессиональных качеств менеджера**

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком - субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта. Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно - вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежно — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверно в отношении деятельности — оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза — оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно — оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом.

Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым, т.е. обладать свойством внутренней очевидности. Проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации

таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Рассмотрим наиболее популярные методы оценки персонала. Среди них можно выделить следующие:

1. Тесты на профпригодность. Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умения выполнять определенную деятельность. К примеру, 55 % опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.
2. Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.
3. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела — своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.
4. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности. Например, 20 % опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.
5. Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.
6. Рекомендации. Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов - для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация предоставляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.
7. Нетрадиционные методы. Как показали проведенные исследования, 11 % используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному

компанией; 18 % применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты (как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу, при этом ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД) и 22 % опрошенных пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Таким образом, в настоящее время все больше руководителей компаний приходят к пониманию, что «кадры решают все». Их правильный отбор при открытии бизнеса и его развитии, а также в некоторые важные моменты работы, становится ключевым для становления компании и ее дальнейшего процветания.

#### **5.4. Взаимосвязь профессиональных качеств менеджера и успеха в карьере**

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности.

Цикл профессионального обучения начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требуемыми и существующими компетенциями сотрудников и организации. На основании анализа потребностей и ресурсов организации формируется бюджет и определяются цели профессионального обучения, а также критерии оценки его эффективности. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности деятельности.

Разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков отдельных вариантов. Выбор конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами. Особое внимание организации уделяют подготовке сотрудников для занятия ключевых должностей - руководителей. В современных организациях создается специальная система работы с резервом. От того, насколько эффективно работает эта система, во многом зависит успех всей организации, поэтому управление ею составляет один из приоритетов высшего руководства. Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако

существует группа должностей, которым уделяется особое внимание. Это должности высших руководителей, оказывающих исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить будущих руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Не случайно высшие руководители принимают самое непосредственное участие в этом процессе. Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

- 1) выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- 2) подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- 3) обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Подготовка преемников представляет собой сложный многоступенчатый процесс, требующий постоянного внимания со стороны высшего руководства, специалистов по профессиональному развитию, поддержки руководителей подразделений.

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование. Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Однако имеется необходимость удовлетворения потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов:

Подготовительный (18 - 22 года) - связан с получением высшего или среднего профессионального образования, в этих рамках закладываются основы будущего специалиста и руководителя. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, ибо она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации. На этом этапе требуются следующие профессиональные качества: целеустремленность, мотивационно - волевые, гибкость, настойчивость, самостоятельность.

Адаптационный этап (23—30 лет) — приходится на вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создает все необходимые предпосылки. На этом этапе требуются следующие профессиональные качества: самостоятельность, инициативность, дисциплинированность, целеустремленность.

Стабилизационный этап (30—40 лет) - означает окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных. Для первых открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице; вторые, достигнув своего «потолка», навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов. Но все к этому времени становятся профессионалами. На этом этапе требуются следующие профессиональные качества: избирательность, самокритичность, контакт.

Этап консолидации (40—50 лет). Лица, которые хотят и могут продолжать карьеру руководителя, с интервалом в несколько лет продвигаются по служебной лестнице. Тот, кто обладает более решительным характером, продолжает карьеру линейных руководителей, а с менее решительным, но вдумчивым - штабных. На этом этапе требуются следующие профессиональные качества: организаторские, коммуникативные, мотивационно-волевые качества. Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни», когда они начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления к новой ситуации. Выходом является освоение новых сфер деятельности и переход к «горизонтальной карьере».

Этап зрелости (50—60 лет) - предполагает, что люди сосредотачиваются на передаче своих знаний, опыта молодежи. На этом этапе требуются следующие профессиональные качества: коммуникативные, инициативность.

Завершающий этап (после 60 лет) - означает подготовку к уходу на пенсию. Для одних лиц уход на пенсию желательно осуществлять как можно раньше, с момента возникновения у них на это юридического права; для других, полных физических и духовных сил, - как можно позже. Так, в Японии считается нормой, когда высшие руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам.

Большинство сотрудников, как показывают исследования, обычно относятся к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому на Западе сегодня деловая карьера является объектом управления. Оно сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами (и консалтинговыми фирмами), позволяющих работникам раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом.

Служебное продвижение в организации может осуществляться в соответствии с такими принципами, как результативность работы, компетентность и потенциальные возможности, усердие, умение организовать формальную сторону дела, угодить руководству, старшинство, общие способности.

Таким образом, составной частью такого управления карьерой является планирование деловой карьеры (во многих фирмах оно обязательно), предполагающее учет и увязку потребностей целей организации и сотрудников, изучение и оценку потенциала их служебного роста; ознакомление людей с реальными перспективами; определение критериев и путей перемещения, позволяющих планомерно осуществлять процесс продвижения по служебной лестнице.

## **Тема 6. Самоменеджмент**

### **6.1. Понятие самоменеджмента**

Самоменеджмент (тайм-менеджмент) помогает выполнять работу с меньшими расходами, лучше организовать труд (следовательно, получить лучшие результаты), уменьшить загруженность работой и, как результат, уменьшить спешку и стрессы. Известный специалист в области менеджмента Ален Маккензи утверждал: «Нет ничего более легкого, чем быть занятым. И нет ничего более трудного, чем быть результативным». Тайм-менеджмент - в переводе с английского означает «управление временем». Временем, понятно, управлять нельзя, и реальная задача тайм-менеджмента (ТМ) - упорядочить использование времени (и рабочего, и личного времени) дня и недели, чтобы успевать делать все важные дела. Самоменеджмент — это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для

достижения своих же целей. Самоменеджмент позволяет эффективно пройти все этапы успешного пути к цели, а именно:

- решить, чего вы хотите достичь;
- создать собственное видение успеха;
- использовать метод «больших скачков»;
- верить, что успех придет;
- сосредоточиться на целях, ведущих к успеху;
- не падать духом при неудачах.

Дата рождения тайм-менеджмента неизвестна. Первые письменные упоминания о попытках контролировать время принадлежат римскому философу и государственному деятелю Луцию Аннею Сенеке – младшему (4 г.до н.э.- 65 г. н.э). Свои методы управления временем он изложил в одном из “Нравственных писем”, адресованных римскому патрицию и поэту Луцилию. Сенека рекомендовал:

- вести письменный учет времени;
- делить время на: хорошо, плохо потраченное и утерянное за бездельем;
- оценивать свою жизнь согласно наполненности прожитого периода.

Также известно, что в Средние Века (с XV в.) люди уже представляли, что такое планирование и управление временем, и умело распоряжались этим капиталом. Первые методы тайм-менеджмента сформулировал в своих письмах итальянский ученый, писатель и гуманист Леон Альберти. В 1428 г. Альберти окончил Болонский университет, 4 года служил секретарем у кардинала Альбергати и 30 лет посвятил работе в папской канцелярии в Риме.

Тайм-менеджмент стал популярен только с 80-х гг. XX в., и относительно него до сих пор много мифов и заблуждений. Основные из них:

- «касается только работы».
- «нужен только руководителям и менеджерам».
- «хорош в Германии и совсем не подходит к славянскому менталитету».

У самоменеджмента определен круг правил и функций. Отметим основные из них.

1. Постановка цели. Это временный процесс, поскольку в течение деятельности предприятия может выясниться, что те или другие параметры изменились, а это приводит к необходимости пересмотра цели. Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда работник хочет прийти и куда он попасть не хочет (но куда его хотят привести другие). Одно из правил эффективного менеджмента гласит: «Случайные успехи красивые, но не гарантированные. Запланированные успехи лучше, поскольку они управляются и случаются чаще». Стоит

устанавливать краткосрочную цель, согласованную с достижением долгосрочной глобальной цели.

**2. Планирование.** Призвано обеспечить рациональное использование самого ценного ресурса — времени. Чем лучше спланировано время, тем лучше оно может быть использовано в личных и профессиональных интересах руководителя. Планирование как составная часть заданий и правил самоменеджмента означает подготовку к реализации цели. Планирование ежедневной работы, средне- и долгосрочных задач означает также выигрыш во времени, достижение успеха и большую уверенность в себе. Главное преимущество, которое достигается путем планирования работы, заключается в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. Общий практический опыт на производстве показывает, что увеличение расходов времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом.

Основные правила планирования времени:

*Соотношение (60:40).* Опыт показывает, что лучше всего составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (на 60 %). Приблизительно половину рабочего дня руководитель проводит не на рабочем месте, потому что работа требует взаимодействия с людьми, обмена информацией. Всегда нужно оставлять определенный процент времени как резерв для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, экстренных случаев или возможной недооценки длительности каких-то дел.

*Регулярность* — системность — последовательность. Над планами времени нужно работать регулярно и системно, последовательно доводя до конца начатое дело.

*Реалистичное планирование.* Планировать нужно только такой объем задач, с которым работник реально может справиться.

*Заполнение потерь времени.* Заполнять потерю времени лучше по возможности сразу, например, лучше один раз дольше поработать вечером, чем в течение следующего целого дня наверстывать потерянное накануне.

*Фиксация результатов вместо действий.* Фиксировать в планах нужно результаты или цель, а не просто какие-либо действия, чтобы усилия были исходно направлены непосредственно на достижение цели. Это поможет избежать внеплановой деятельности.

*Срок выполнения.* Во избежание промедления и откладывания дел, нужно устанавливать точные сроки выполнения для всех видов деятельности.

*Согласование различных планов во времени.* Чтобы более успешно внедрять свои планы в жизнь, работнику необходимо согласовывать их с планами других людей (начальника, подчиненных, коллег).

**3. Принятие решений** выбор первоочередных заданий и дел. Принять решение — значит установить приоритетность. Основная проблема руководителей заключается в том, что они пытаются сразу выполнить слишком большой объем работы и распыляют свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущихся необходимыми дела.

Очередность выполнения заданий можно определять, пользуясь следующими критериями и методами.

### *Принцип Парето*

При планировании своего рабочего дня полезно учитывать принцип дисбаланса, предложенный итальянским экономистом Вильфредо Парето. Этот принцип относится ко многим сферам экономики и состоит в следующем: 80 % затраченных ресурсов обеспечивают 20 % результата, а оставшиеся 20 % обеспечивают 80 % результата.

Таким образом, меньшая часть времени, усилий или ресурсов, отвечает за большую часть результатов. К примеру, люди тратят лишь 20 % времени на получение 80 % результатов работы. Получается, что целых 80 % своего времени работники тратят совершенно неэффективно.

В качестве ресурсов могут выступать деньги, сотрудники, материалы или время, соотношение сохраняется.

Практическая польза принципа Парето заключается в том, что его применение означает концентрацию всегда ограниченных средств и ресурсов компании на определенном сегменте работы, вместо их привычного распыления по множеству направлений. Он помогает определить именно тот участок, где можно рассчитывать на максимальный результат от своих усилий.

### *Метод “Альпы”*

Для планирования личного времени эффективно применяется метод “Альпы”. С его помощью можно, потратив всего несколько минут, оптимально распланировать все дела. Вкратце он состоит в следующем:

### **ЗАФИКСИРОВАТЬ ВСЕ ДЕЛА И СРОКИ.**

Все дела, которые необходимо осуществить за день, нужно записать в ежедневник, блокнот, на листок бумаги или в электронный документ. Кроме того, необходимо указать сроки, в которые они должны быть выполнены. Очень важно подойти к этому заданию ответственно, так как вписать в готовый план неожиданно придуманные дела вряд ли удастся.

### **ОПРЕДЕЛИТЬ, СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ПОТРЕБУЕТСЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ КАЖДОГО ЭТАПА РАБОТЫ.**

Теперь предстоит определить, сколько времени потребуется на выполнение каждого дела. Не нужно забывать и про такие “дела”, как отдых, обеденный перерыв, чашка кофе, поскольку они также требуют временных затрат.

### **УЧЕСТЬ БУФЕРНОЕ ВРЕМЯ.**

Как бы тщательно мы ни рассчитывали время, необходимое на выполнение дела, его все равно уйдет несколько больше. Поэтому желательно распланировать дела только на 60 % рабочего времени, остальные 40 % станут буфером. Примерно половина оставшегося уйдет на устранение непредвиденных помех, а вторая половина - на спонтанные действия, рабочее общение.

## РАССТАВИТЬ ПРИОРИТЕТЫ.

Это самая важная часть плана. Нужно определить приоритет каждого дела (например, оценить по пятибалльной системе). Вполне возможно, что все дела, намеченные на день, в план просто не поместятся. Значит, туда должны входить только самые срочные и важные задания. Остальные придется пересмотреть (чтобы выполнение их занимало меньше времени), делегировать или отложить.

## ПРОКОНТРОЛИРОВАТЬ В ИТОГЕ.

В конце рабочего дня нужно снова вернуться к плану, чтобы просмотреть, насколько удачно он был составлен. Также нужно обратить внимание на дела, которые не были выполнены.

### *ABC - анализ*

Бывает, что время тратится вовсе не на те дела, которые являются наиболее значимыми. ABC-анализ позволяет избавиться от этого недостатка.

Суть его в расстановке приоритетов:

### ДЕЛА «А»

Это наиболее важные дела, которые можно выполнить только самостоятельно. Обычно они являются наиболее трудоемкими. В рабочий план нужно включать только 1-2 дела из этой группы, с тем чтобы по времени выполнение их заняло 3 часа.

### ДЕЛА «В».

Это важные дела, с которыми могут справиться и другие сотрудники. Большую часть из них нужно делегировать, 2-3 включить в собственное расписание. Выполнение этих задач должно занимать около часа.

### ДЕЛА «С».

Это наименее важные задачи, которые, однако, занимают много времени. В рабочем расписании на них должно быть предусмотрено не более 45 мин. От остальных дел из этой группы нужно избавиться.

### *Принцип Дуайта Эйзенхауэра*

Ускоренный анализ по принципу Дуайта Эйзенхауэра. Этот принцип является простым вспомогательным средством в тех случаях, когда необходимо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать преимущество. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. Все дела подразделяются на 4 группы:

- 1) срочные (важные дела) — их необходимо выполнять самому руководителю;
- 2) срочные (менее важные дела) — их нужно делегировать;
- 3) менее срочные (важные задачи) — их необязательно выполнять сразу, но выполнять их нужно самому;
- 4) менее срочные (менее важные задачи) — от их выполнения можно воздержаться.

*Делегирование* является ключевой деятельностью менеджера. Под делегированием в общем значении понимается передача заданий своему

подчиненному из сферы деятельности самого руководителя, но при этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которое не может быть делегировано. Передача задачи или деятельности может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. Отказ от делегирования приводит к перегрузке руководителя, сокращает время, необходимое для выполнения своих непосредственных обязанностей. Делегирование помогает руководителю освободить время для более важной задачи и снизить загруженность, а также способствует использованию профессиональных знаний и навыков работников, положительно влияет на мотивацию труда сотрудников. Для того чтобы успешно осуществлять делегирование, необходимо подобрать нужных сотрудников, четко распределить сферу ответственности, координировать выполнение порученной задачи, осуществлять контроль рабочего процесса и результатов, пресекать попытку обратного или следующего делегирования. Не менее важно стимулировать и консультировать подчиненных, давать им оценку. Делегировать следует рутинную работу, специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу, как определение цели, руководство сотрудниками, задача высокой степени риска.

4.Реализация и организация. Допускает составление распорядка дня и организацию трудового процесса с целью достижения поставленной цели. Организация своего рабочего дня должна отвечать основному принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот». Существуют 23 правила, которые можно разделить на 3 группы: правила начала дня, основной части дня и конца дня.

*Правила начала дня:*

- 1) начинать день с позитивным настроением;
- 2) начинать работу по возможности в одно и то же время;
- 3) повторный обзор плана дня, составленного накануне;
- 4) сначала - ключевые задания;
- 5) приступать без раскачивания;
- 6) согласовать план дня с секретарем (он будет эффективнее работать и сможет оградить руководителя от ненужных препятствий);
- 7) утром заниматься сложными и важными делами, потому что позже менеджер обычно бывает занят текущими делами.

*Правила основной части дня:*

- 1) логичная подготовка работы;
- 2) влиять на фиксацию сроков в собственных интересах;
- 3) перепроверять весь комплекс работ с точки зрения необходимости отдельных работ;
- 4) отклонять дополнительно возникающую безотлагательную проблему;
- 5) избегать незапланированных импульсивных действий;
- 6) вовремя делать паузу и соблюдать размеренный темп;

7) небольшие однородные задания выполнять серией (при этом только один раз проводится подготовка и в течение определенного времени руководитель занимается однородной деятельностью); благодаря непрерывности и концентрированности на процессе достигается экономия времени;

8) рационально завершать начатое (отвлечение и следующее возвращение к работе требуют некоторого времени, потому начатое дело нужно или доводить до конца, или прерывать в нужный момент);

9) использовать незапланированные временные промежутки для подготовительной или рутинной деятельности;

10) работать антициклично (т. е. в начале дня целесообразнее заниматься важнейшими заданиями, а в более беспокойный период — делами менее важными);

11) выкраивать спокойное время для восстановления сил;

12) контролировать время и планы.

*Правила завершения рабочего дня:*

1) завершить начатые небольшие дела;

2) контроль над результатами и самоконтроль;

3) составить план на следующий день;

4) каждый день должен иметь свою кульминацию.

5.Контроль. Контроль над результатами служит улучшению, а в идеальном случае - оптимизации трудового процесса. Все перечисленные выше функции самоменеджмента будут не настолько эффективными, если не будет проводиться соответствующий контроль. Контроль охватывает три задания:

- осмысление физического состояния;
- сравнение запланированного с достигнутым;
- корректировка по установленным отклонениям.

Необходимо регулярно, через одинаковые промежутки времени, проверять свои планы и организацию труда, анализировать свою деятельность и свое время и составлять листок дневных препятствий. Контроль над результатами труда должен в любом случае производиться после выполнения задания. Тот, кто хочет себя по-настоящему разгрузить, не может отказаться от самоконтроля.

6.Информация и коммуникация. Это важнейшая фаза, потому что все другие фазы нуждается в ней. На руководителя ежедневно обрушивается поток информации, с которым ему приходится разбираться. В реальной жизни руководитель обрабатывает намного больше информации, чем это необходимо для эффективной работы. Для того чтобы экономить свое время, руководителю необходимо разработать рациональный подход к получению, обработке и использованию информации. Краткий обзор методов самоменеджмента приведен в табл. 6.1.

Таблица 6.1

## Обзор техники самоменеджмента

| Функции                              | Методы.<br>Техника работы                                                                                                                                                                     | Успехи. Результаты                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Постановка целей                  | Стратегия целей и методов достижения успеха<br>Нахождение и формулирование целей<br>Ситуационный анализ                                                                                       | Мотивирование<br>Распознавание преимуществ<br>Концентрация усилий на «узких местах»<br>Устранение слабых мест<br>Фиксирование сроков и последовательных действий    |
| 2. Планирование                      | Принципы временного менеджмента.<br>Планирование на конкретные периоды времени метод “Альпы”.<br>Менеджмент с помощью дневника времени                                                        | Подготовка к осуществлению целей оптимальное распределение и использование имеющегося в распоряжении времени<br>Сокращение продолжительности проведения мероприятий |
| 3. Контроль                          | Контроль результатов (контроль целей, конечный и промежуточный контроль)<br>Контроль в течение дня (сравнение намеченного и итогов)<br>Обзор проведенного дня (самоконтроль)                  | Обеспечение выполнения запланированных мероприятий<br>Позитивное ведение жизни                                                                                      |
| 4. Информация и связь (коммуникация) | Рациональные беседы, совещания, обсуждения.<br>Рациональные диалоги (менеджмент посещений)<br>Рациональное общение по телефону<br>Рациональное ведение корреспонденции<br>Рациональное чтение | Лучшая организация совещаний, времени для переговоров<br>Устранение помех<br>Меньшие перерывы в работе<br>Более высокая скорость чтения меньшая «бумажная война»    |

| Функции                                 | Методы.<br>Техника работы                                                                                                  | Успехи. Результаты                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Принятие решений по конкретным делам | Установка приоритетов<br>Принцип Парето (Правило «80:20»)<br>АВС-анализ<br>Принцип Эйзенхауэра<br>Делегирование полномочий | Организация труда, приводящая к успеху<br>Первоочередное решение жизненно важных проблем<br>Упорядочение задач в соответствии с их важностью<br>Преодоление «тирании» срочности и неотложных заданий                                                 |
| 6. Реализация и организация             | Распорядок дня<br>Кривая нагрузки<br>Биоритмы<br>Саморазвитие<br>План в рамках дня                                         | Применение принципов самоменеджмента.<br>Концентрация внимания и усилий на существенных задачах; использование пика производительности.<br>Принятие во внимание периодических колебаний работоспособности.<br>Выработка индивидуального стиля работы |

## 6.2. Факторы личного успеха

Достичь успеха - одна из основных потребностей человека, распространяющаяся как на личную, так и на профессиональную сферу. Однако, отвечая на вопрос о том, в чем заключается личный успех, каждый может высказать собственные соображения. Анализируя основные системы достижения личного успеха, в первую очередь, выделяют следующие шесть факторов успеха:

- 1) личная стратегия и цели;
- 2) эффективная самоорганизация;
- 3) оптимальное использование информации;
- 4) использование навыков;
- 5) успешная коммуникация;
- 6) ориентация во внешнем окружении.

Как же добиться личного успеха? Для этого прежде всего необходимо осознать потребность в развитии личности и искренне стремиться к этой цели. Следовательно, анализ собственной личности является предпосылкой ее успешного развития. Лишь тот, кто на данный момент четко представляет

себе собственный уровень развития, может определить, каким он должен быть в будущем и как его достичь.

Лучшая возможность познать самого себя - это эффективный самоанализ. Такой анализ, однако, не имеет ничего общего с личной самооценкой. Цель анализа - помочь человеку объективно определить свои сильные и слабые стороны, выявить природную одаренность, а также дать практические советы по дальнейшему успешному развитию сильных сторон личности и преодолению слабостей.

Конечная цель самоанализа состоит в том, чтобы осознать свои сильные и слабые стороны; преодолеть собственные границы, проводимые неосознанной самооценкой; развить позитивное отношение к жизни, в рамках которого личный успех станет реальностью.

При реализации предложений по успешному развитию личности, включающему в себя как профессиональный, так и личный успех, можно руководствоваться следующей концепцией (рис.7.1), предложенной немецким исследователем Куртом Нагелем.

Поясним содержание этой схемы. Следующие действия способны обеспечить успешное развитие личности:

1-й шаг. Самопознание - осознание своих сильных и слабых сторон, одаренности, способностей и навыков.

2-й шаг. Установление шкалы ценностей - создание личной системы ценностей.

3-й шаг. Саморазвитие - реализация результатов предыдущих шагов в рамках собственных возможностей.



Рис. 7.1. Три шага к личному успеху

1. Успешное самоуправление включает в себя, в частности:  
 - определение личной стратегии жизни и планирование целей (фактор успеха 1);

- самоорганизацию с использованием методов рационализации труда (фактор успеха 2).

2. Успешное применение способностей посредством:

- оптимального использования информации и постоянного эффективного обучения (фактор успеха 3);

- позитивной самомотивации и использования способностей (фактор успеха 4).

3. Успешная ориентация при работе с партнерами и клиентами:

- путем эффективной коммуникации и оптимального ведения переговоров (фактор успеха 5);

- генерирования положительных моментов для окружающих и ориентации на партнеров и клиентов в самом широком смысле слова (фактор успеха 6).

*Фактор успеха 1: личная стратегия и цели*

Многочисленные опросы руководящих кадров и топ-менеджеров фирм позволяют прийти к выводу, что успех чаще всего сопутствует людям, имеющим личные цели и стратегии. Неудачники позволяют собой манипулировать, а победители берут управление в свои руки. Те, кому сопутствует успех, преследуют определенную цель; для них она является движителем, придающим их жизни динамику. Все известные стратегии успеха отмечают значение постановки цели. Они поясняют роль целей в течение всей жизни и конкретного периода. Отсутствие плана нередко является одной из главных причин неудач. Несомненно, что и труд в узком смысле, и жизнь в целом можно построить гармонично и успешно.

Общим для различных систем достижения успеха, теоретических и практических выводов, является следующий тезис: преуспевающий человек придерживается того, что приближает его к цели. При этом важно, что люди успеха хотят достигнуть результата не только в каждом отдельном эпизоде, но мысленно представляют себе и весь свой путь на более длительную перспективу.

Людей успеха выделяют способность воодушевляться своими задачами, оптимизм при решении сложных проблем и постоянная внутренняя готовность действовать, тесно связанная с социальным компонентом и этическим восприятием. Чем выше требования, предъявляемые к задачам, и выше уровень их реализации, тем обычно успешнее складывается у таких людей каждая конкретная жизненная ситуация.

*Фактор успеха 2: эффективная самоорганизация*

Люди, достигшие успеха, как правило, успешно управляют и своим рабочим временем. Им удается так организовать свои действия, что времени хватает на все, а перенапряжения не происходит. Время - благо, притом строго ограниченное. Оно представляет собой абсолютную границу человеческих возможностей, и с этим ценным ресурсом следовало бы обходиться особенно бережно. Однако нередко происходит обратное. Нельзя не учитывать и того, что большинство людей не имеет возможности

использовать свое время так, как им хотелось бы. Прежде всего экономические и социальные обстоятельства диктуют нам четкие ограничения. К этому во многих случаях добавляется высокая степень внешней зависимости различного рода - от руководства, клиентов, поставщиков, сотрудников, членов семьи. Форма внешнего влияния различается в зависимости от конкретной ситуации или вида деятельности.

Тем не менее, все мы имеем шанс лучше распорядиться своим временем в рамках данности. Сознание того, что время используется правильно, позитивно влияет на нашу жизнь. Этот тезис приобретает значение в том случае, если иметь в виду время не в краткосрочном, а в перспективном плане. Тогда становится понятной мысль одного из авторитетных специалистов по организации рабочего времени из США Алана Лакейна: «Тот, у кого время выскальзывает из рук, упускает жизнь: тот, кто держит свое время в руках, держит в руках свою жизнь». Из этого Лакейн делает вывод: «Потерянное время - это растрченная жизнь; использованное время - это полноценная жизнь».

Если мы хотим эффективно использовать на практике самоуправление, то оказывается недостаточно просто усвоить необходимые для этого правила и руководствоваться многообещающими концепциями самоорганизации. Прежде всего необходимо самокритично проанализировать модели собственного поведения. Определенные, годами формировавшиеся взгляды и привычки придется подвергнуть серьезному переосмыслению. Лишь тот, кто принципиально готов по-новому определять собственное поведение, сможет добиться эффективной самоорганизации при помощи технических приемов и методов планирования времени.

### *Фактор успеха 3: оптимальное использование информации*

Возрастающая роль информации и расширяющиеся возможности ее оптимального использования и обобщения во всех областях коренным образом изменили все виды деятельности в нашем обществе. Сегодня информация по любым областям знаний может быть получена гораздо быстрее и проще, чем когда-либо ранее. Столь легкий доступ к накопленной информации и научным данным приводит к коренному изменению всего процесса обучения. Компьютер с его огромной мощностью и постоянно совершенствующимся программным обеспечением открывает нам ранее неведомые горизонты новых возможностей обучения, которыми следует воспользоваться.

Особое значение при этом имеет способность человека обучаться. Исследования показывают, что обучение не ограничивается каким-то определенным возрастом, а мозг сравним с мышцей, которая нуждается в постоянном упражнении. Доказано, что у людей старшего возраста, поддерживающих «умственную форму», мозг функционирует лучше, чем у их сравнительно молодых коллег, прекративших после получения диплома ментальную тренировку.

Развитое мышление ценится сегодня все выше. В одном из выпусков «Megatrends aktuelle» его издатель Дж. Нейсбит утверждает, что в динамичном профессиональном мире самыми важными качествами являются мыслительные способности и умение вести диалог, а знание о том, как надо учиться, пригодится работникам в будущем намного больше, чем специальные знания. Нельзя не признать справедливость такого утверждения.

*Фактор успеха 4: позитивная самомотивация и использование способностей*

Как правило, мы используем лишь ничтожный процент своих умственных возможностей. Знания остаются невостребованными, пока кто-нибудь не создаст предпосылки для их использования. Необходимо, чтобы каждый в отдельности не оставлял попыток осознать свои способности и применить их на практике. Чтобы воспользоваться собственными способностями, надо прежде всего этого захотеть.

Умение использовать собственные способности предполагает анализ своих дарований и слабостей. При этом особое внимание следует обратить на свои сильные стороны. Многие люди обладают солидными знаниями и навыками. Однако из-за отсутствия внутренней мотивации, готовности действовать, эти ресурсы не используются, а ведь личное отношение к поставленной задаче в неменьшей степени, чем знания, определяет конечный результат.

Центральным мотивом и основным стимулом деятельности может считаться свойственная всем людям потребность в труде. Сам же его результат зависит от конкретной личности, ее способностей и рабочей ситуации, в которой она находится. Достижение, как результат усилий с целью получения справедливой оплаты, представляет собой существенную составляющую удовлетворенности. Лишь когда уравновешены представления о ценностях, проявляется ярко выраженное желание работать, и имеет место эффективное использование человеческих способностей.

*Фактор успеха 5: успешная коммуникация*

Люди успеха - это специалисты эффективной коммуникации. Они ищут контакта, проявляют инициативу, мотивируют себя и других. Эффективная коммуникация невозможна, если все вращается вокруг собственного Я. С другой стороны, положительное отношение к собственной личности является важной основой для создания отношений. Часто бывает необходимо внушать решимость себе и другим. Ободряющая, убедительная речь является важным компонентом такого положительного отношения к собственной личности. Коммуникация происходит как в вербальной, так и в невербальной областях, выражаясь через язык слова и язык тела, в частности, жестикуляцию, мимику, взгляды и т. д. В ходе переговоров и встреч особенно важно обращать внимание на сигналы, подаваемые нашим партнером на языке тела, так как внешний образ его поведения имеет решающее значение для нашего восприятия.

*Фактор успеха 6: ориентация во внешнем окружении*

Речь здесь идет прежде всего о том, чтобы, стремясь к своей цели, способствовать благу окружающих - ибо значительные деяния всегда совершаются во имя других. Для того чтобы предложить обществу наилучшие результаты, необходимо самому быть в оптимальном состоянии готовности. Имеются в виду такие факторы успеха, как контактность, владение искусством переговоров, уверенность в себе. Успех обеспечен, если мы постоянно думаем о том, чтобы предложить нашему окружению максимально возможную выгоду. Последовательно повышая отдачу для окружающих, мы автоматически повышаем также и собственные личные показатели.

К сфере ориентации во внешнем окружении относится также и человеческое поведение, которое пытаются анализировать и которым пытаются управлять с конца 1960-х гг. Поведение человека - это оптимизация его жизненных возможностей в заданном окружающем пространстве. Посредством точного исследования социальных связей многие исследователи обнаружили среди произвольных, на первый взгляд, моделей человеческого поведения общие моменты и создали тем самым четкое и полезное описание анализа поведения человека по отношению к окружающим. Познание собственной личности и одновременное проникновение в чувства и ощущения окружающих можно облегчить, используя знания о человеческом поведении, полученные путем анализа способов общения.

Описанные в литературе и предлагаемые для практического освоения системы достижения личного успеха заслуживают самого серьезного внимания. В каждом конкретном случае рекомендуется выбирать те методы, которые соответствуют внутреннему настрою и согласуются с личным восприятием мира. Лишь таким способом может быть достигнута внутренняя идентификация как предпосылка успешного применения научных выводов. Об этом высказывается Эдвард де Бono в своем бестселлере «Успех - случайность, интуиция или планирование?» Он обращает внимание на следующее:

1. Для достижения успеха существуют самые разные проявления рабочего стиля. Для тех, кто всегда считал, что их личный рабочий стиль не является стилем успеха в обычном смысле, это должно стать стимулом для саморазвития.

2. Следует попытаться максимально точно определить собственный рабочий стиль и использовать его в качестве ориентира при принятии решений, составлении планов, необходимости сделать выбор. Нужно, в первую очередь, думать о том, подходит ли то или иное к вашему стилю.

3. Следует осознать недостатки своего рабочего стиля, но не смущаться ими и не позволять себе использовать их в качестве отговорки. Лучше попытаться развить сильные стороны и преимущества своего рабочего стиля вместо того, чтобы переделывать его.

На основе многочисленных концепций, посвященных достижению успеха, каждый может разработать свою, соответствующую индивидуальным

потребностям стратегию. Разумеется, многочисленные методы и принципы достижения успеха нельзя механически распространять на всех, но ясно, что есть целый ряд универсальных критериев, которым соответствуют люди, добивающиеся успеха. Можно многому научиться с помощью чужих идей, моделей поведения и знаний, сделав их составной частью своего существа. Некоторые человеческие аспекты можно усовершенствовать путем более глубокого погружения в себя самого, при этом не манипулируя своей личностью. Нужно всегда помнить о собственных качествах, достойных развития и совершенствования. Насколько успешно протекает наша жизнь, зависит целиком и исключительно от нас. Не обстоятельства, не окружающие нас люди или какие-либо другие факторы определяют нашу жизнь, а только мы сами со своими мыслями и представлениями о самих себе. Наша жизнь и ее будущее находятся в наших руках, и крайне важно осознавать, что лишь мы сами можем повлиять на собственный успех.

### **Библиографический список**

#### **Основная литература.**

1. Ицхак Адизес управление жизненным циклом корпорации. - СПб.: Питер, 2007. — 384 с.
2. Баринов В.А., В.Л. Харченко Стратегический менеджмент: учебное пособие - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
3. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия. – 2002. – Т. 8. – С. 76-92
4. Данько Т.П., Голубев М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
5. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру /пер. с англ. О.И.Медведь. - М. : ЭКСМО, 2009. - 463 с.
6. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента / пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. 12 –е изд. – :ВИЛЬЯМС – 2006. – 925 с.

#### **Дополнительная литература.**

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
2. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления. Пер. с англ. И. Ющенко. – Киев: Высшая школа, 2013. - 274 с.
3. Балашов А.П. Основы менеджмента: учебное пособие - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обуч. по экон. и упр. спец. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 214 с.

5. Вердиева Ю.Н. Менеджмент: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление". - 2-е изд., перераб. и доп. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 669 с.
8. Глухов В.В. Менеджмент: для экономических специальностей СПб: Питер Пресс, 2009. – 600 с.
9. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент: [пер. с англ.] - СПб.: Питер, 2012. – 863 с.
11. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
12. Калаков Н.И. Методология прогностического исследования в глобалистике.: учебное пособие для вузов. - М.: Академ. проект: Культура, 2010. - 746 с.
13. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012. – 640 с.
14. Коротков Э.М., Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
15. Коргова М.А. Менеджмент: краткий курс: учебное пособие – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. - 378 с.
16. Репина Е.А. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
17. Алексеев Ю.П. и др. / под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. Теория управления: учебник – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 557 с.

## Оглавление

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                    | 5  |
| Тема 1. Основы знаний о менеджменте организации .....            | 7  |
| 1.1. Понятие менеджмента .....                                   | 7  |
| 1.2. Типы менеджмента .....                                      | 9  |
| 1.3. Менеджмент как наука и искусство .....                      | 11 |
| Тема 2. Организация как объект управления .....                  | 13 |
| 2.1. Организация - открытая система .....                        | 13 |
| 2.2. Внешняя среда организации .....                             | 19 |
| 2.3. Факторы прямого воздействия .....                           | 23 |
| 2.4. Факторы косвенного воздействия .....                        | 26 |
| 2.5. Модель жизненного цикла организации.....                    | 30 |
| Тема 3. История развития менеджмента.....                        | 35 |
| 3.1. Древняя практика и генезис управленческой деятельности..... | 35 |
| 3.2. Школа научного менеджмента .....                            | 36 |
| (Ф. Тейлор, Г. Ганнт, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон) .....        | 36 |
| 3.3. Административная концепция.....                             | 38 |
| (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни, М. П. Фоллет, М. Вебер) .....     | 38 |
| 3.4. Концепция человеческих отношений .....                      | 40 |
| (Г. Мюнстерберг, М. П. Фоллетт, Э. Мэйо, О. Шелдон) .....        | 40 |
| 3.5. Концепция количественных методов.....                       | 40 |
| 3.6. Концепция системного подхода .....                          | 41 |
| 3.7. Концепция организационного поведения.....                   | 41 |
| 3.8. Концепция ситуационного подхода .....                       | 42 |
| Тема 4. Менеджер как профессия.....                              | 43 |
| 4.1. Менеджер и предприниматель.....                             | 43 |
| 4.2. Управленческие роли менеджера .....                         | 45 |
| 4.3. Уровни менеджмента.....                                     | 48 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Тема 5. Профессиональные качества менеджера.....                   | 50 |
| 5.1. Понятие профессиональных качеств менеджера.....               | 50 |
| 5.2.Эволюция взглядов на профессиональные качества менеджера ..... | 52 |
| 5.3. Методы оценки профессиональных качеств менеджера .....        | 55 |
| 5.4. Взаимосвязь профессиональных качеств менеджера и успеха ..... | 57 |
| в карьере .....                                                    | 57 |
| Тема 6. Самоменеджмент .....                                       | 60 |
| 6.1. Понятие самоменеджмента .....                                 | 60 |
| 6.2. Факторы личного успеха .....                                  | 68 |
| Библиографический список.....                                      | 74 |

Учебное издание

Наталия Николаевна Голивцова

## **Основы профессиональной деятельности**

Учебное пособие

Редактор и корректор Н.П. Новикова

Техн.редактор Л.Я. Титова

Темплан 2015, поз.119

---

Подп. к печати 24.12.15. Формат 60X84/16. Бумага тип № 1

Печать офсетная. Уч.- изд. л. 4,5; усл. печ. л. 4,5.

Изд. 119 Тираж 50 экз. Цена «С». Заказ

---

Ризограф Санкт-Петербургского государственного технологического  
университета растительных полимеров , 198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.