# Введение.

 Глава 1**.** Понятие менеджмента, сущность и этапы развития.

* 1. Эволюция менеджмента.
	2. Подход к управлению на основе выделения различных школ.
	3. Функции менеджмента.

1.3.1. Планирование

 1. *Стратегическое планирование*

 а. Сущность стратегии.

 б. Планирование и успех организации.

 в. Цели организации.

 2. *Реализация стратегического плана* .

 3. *Оценка стратегического плана .*

1.3.2. Организация .

 1. *Организация взаимодействия и полномочия* .

 2. *Построение организаций* .

1.3.3. Мотивация .

 1. *Содержательные теории мотивации .*

2. *Процессуальные теории мотивации .*

1.3.4. Контроль .

 1. *Процесс контроля .*

 2. *Поведенческие аспекты контроля .*

3. *Характеристики эффективного контроля . . . .*

Глава 2 . Научное исследование: менеджмент США и Японии, опыт РФ.

 2.1 Особенности управления развитием производства в фирмах США и Японии.

 2.2 Менеджмент в РФ.

Заключение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

Список литературы. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

# Введение

Понятие бизнeса зародилось вместе с понятием товарно-денежных отношений, т.е. на общинном этапе развития человечества. Когда основной формой "торговли" между общинами являлся натуральный обмен, появились менялы-кочевники, кочевавшие из одной общины в другую и выменивавшие различные товары с выгодой для себя. Это и можно считать одним из первых проявлений духа предпринимательства.

Постепенно с развитием товарно-денежных отношений развивался и бизнес. Во времена рабовладения процветала торговля; позднее, во времена феодализма и процветания натурального хозяйства значение торговли в деревне немного уменьшилось, но с развитием городов и ремесла она вновь приобрела свое первоначальное значение. Во времена становления капитализма и первоначального накопления капитала процветало финансовое предпринимательство, а позднее - промышленное. В середине Х1Х века бизнес приобрел новые формы. Если до этого единоличным управленцем был хозяин, то во времена бурного промышленного роста структура значительно изменилась.

Именно на этом этапе и начал развиваться менеджмент в том виде, в котором мы привыкли воспринимать это слово. Нельзя сказать, что он появился внезапно именно с развитием капитализма, он существовал и раньше. Во времена рабовладения были управляющие на плантациях, которые следили за правильностью выполнения работ, но это правильнее было бы назвать надсмотром, чем управлением. Во времена феодализма и процветания натурального хозяйства, также существовали управляющие, помощники хозяина, это, наверное, можно считать одним из первых проявлений именно управления, а не только надсмотра над работающими, поскольку у управляющего была возможность маневра: он мог заменить вид работ в виде поощрения или наказания крестьян, мог снизить налог (правда, лишь за счет повышения налога для других). Это было убогое, но все же проявление управления. Но по-настоящему менеджмент начал развиваться только с развитием капитализма, именно тогда появилась потребность в талантливых управленцах, которое могли бы выработать свою стратегию управления фирмой и развития бизнеса и привести фирму к Успеху, или в крайнем случае, спасти ее от банкротства.

Ярким примером является Америка: множество контор, работающих в различных областях. Каждая из них имеет свою управленческую структуру, где кроме президента (хозяина) есть еще и управляющий, финансисты и аналитики, занимающиеся разработкой политики фирмы. Те из них, чьи специалисты оказались наиболее талантливыми, опытными и грамотными выжили в море дикой конкуренции. Все самые знаменитые американские бизнесмены: Генри Форд, Рокфеллер и другие начинали с малого, но быстро сориентировавшись в сложившейся на рынке ситуации, они смогли набрать команду и сделать свою работу максимально эффективной; работая быстрее и лучше других, они смогли стать лидерами в своей области.

Основная цель существования любого бизнеса и создания любой фирмы - привести фирму к вершине Успеха, закрепить ее там и дать ей возможность смело смотреть в будущее, видя там новые перспективы ее развития. Сущность бизнеса состоит в постоянном совершенствовании самой фирмы, ее стратегии и тактики в борьбе за место на рынке, в стремлении к совершенству. Приумножение капитала, получение прибыли и развитие фирмы, надежда на будущее - вот те составляющие, без которых бизнес немыслим. Так же он немыслим без талантливых менеджеров, которые могут повести за собой людей и реализовать все задуманное.

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Руководитель должен понимать и учитывать критические факторы или составляющие организаций (внутренние переменные), а также силы, воздействующие на организацию из вне (внешние переменные), а также учитывать влияние организации на общество.

Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель.

Сила современного менеджмента, его ядро, состоит с одной стороны, в том, что он берёт своё начало от человека, его потребностей и целей, от превращения знаний, опыта и достижений научно технического прогресса в производительную силу. С другой стороны, движущая сила современного менеджмента, как видимая, так и невидимая заключается в созидательном применении информационных технологий.

**Глава 1 Понятие менеджмента, сущность и этапы развития.**

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение входе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующих в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

* ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намеченную прибыль.
* Постоянное стремление к повышению эффективности производства, с меньшими затратами, получение оптимальных результатов.
* Хозяйственная самостоятельность обеспечивающая свободу принятия решений тем, что несет конечные результаты деятельности фирмы или её подразделений.
* Постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка.
* Конечный результат деятельности фирмы или хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена.
* Необходимость исполнения современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии оптимальных и обоснованных решений.

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управления», это его синоним, однако, не в полной мере. Термин управления намного шире, поскольку применяется к разным сферам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделения в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и объединениях).

Термин менеджмент применяется лишь к управлению социально–экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении не предпринимательских организаций.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организацией производственного процесса, включая управление производством и развитием технико – технологической базой, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы, исходя из того, что прибыль является не причиной существования фирмой, а результатом его деятельности, который в конечном результате определяет рынок. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и её накопления на предприятии в виде различных резервных фондов позволяет ограничить и преодолеть риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состояния хозяйственной конъюктуры в отрасли или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие рынка. Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуется наличие определенных денежных средств и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к применяющимся условиям. В связи с этим в задачи менеджмента входит:

обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;

стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания на них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;

постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также:

определение конкретных целей развития фирмы;

выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решений;

разработка стратегии развития фирмы – хозяйственных задач и путей их решения;

выработка системы мероприятий для решения намеченных проблем на различные временные периоды;

определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

установление контроля за выполнением поставленных задач.

Выполнение задач менеджмента по регулированию организации, координации и контролю за производительным процессом и достижение намеченных целей получают оценку на рынке.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечение все возрастающим объемом ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и другие.

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую предстоит узнать, нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличается одна от другой.

* 1. **Эволюция менеджмента.**

Выполнение управленческих функций обязательно, если организация собирается добиться успеха. Практика управления также стара, как организации, а это означает, что она действительно древняя. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, являя собой четкое доказательство существования там практики управления. По археологическим раскопкам можно проследить и более древние доказательства существования организаций: Даже доисторические люди жили организованными группами.

Хотя само управление старо как мир, идея управления как научной дисциплины, профессии, области исследований – относительно нова. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке.

**Управление и организации до 1900 года.**

Древние организации. Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно выделить уровни управления. Висячие сады Вавилона, инкский город Мачу Пикчу и пирамиды Египта могли появиться на свет только вследствие координированных организационных усилий. Задолго до рождения Христа существовали и крупные политические организации. Македония при Александре Великом, Персия, а позднее, Рим, простирались от Азии до Европы. Руководителями этих организаций были короли и генералы.

Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более четким и более сложным, а сами организации все более сильными и все более устойчивыми. Хорошим примером тому может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет.

Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в этих огромных процветавших организациях древности, но в целом, характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и неруководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком.

Таблица 1. Сравнение старой и современной организации.

|  |  |
| --- | --- |
| Старая организация | Современная организация |
| Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций | Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и не коммерческих. |
| Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена. | Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена. |
| Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности. | Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности. |
| Занятие руководящих постов в организации и чаще всего по праву рождения или путем захвата силой. | Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка. |
| Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения | Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения. |
| Упор на приказ и интуицию. | Упор на коллективную работу и рациональность. |

Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как организации управляются в наше время. Ярким примером тому является римская католическая церковь. Современные военные организации тоже во многих отношениях удивительно похожи на организации древнего Рима. Но в целом, как показано на таблице 1, управление и организации в древности значительно отличались от современных.

Отсутствие интереса к управлению. Хотя организации существуют столько же, сколько и мир, до 20 века вряд ли кто – нибудь задумался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлять ими.

Даже прагматическое проявление преимуществ, протекающих из эффективного управления организацией, едва ли вызывало истинный интерес к особым средствам управления. В начале 20 века Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организацией с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти реформы, феноменально новаторские для своего времени, явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Люди издалека съезжались на его фабрику в Нью–Ланарке, Шотландии, чтобы воочию увидеть «этот замечательный социальный эксперимент». Но, несмотря на то что фабрика была исключительно прибыльной, другие бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Оуэна. Насколько известно, ни один из них не последовал его примеру.

**Систематизированный взгляд на управление.**

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 году. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но, конечно, понимание того, что организацией можно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей, возникло не по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция развивалась в течение длительного времени, начиная с середины 19 века до 20 годов нынешнего века. Основной силой которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Несколько факторов помогают понять почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образован7ия для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способные выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный рынок в мире. Интересно, что в то время почти не существовало государственного регулирования в бизнесе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становились монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично было ответом на потребности большого бизнеса, а частично - воспользоваться преимуществом техники, созданный в период промышленной революции, а частичным достижением небольшой группы, имеющих самое горячее желание открыть эффективные способы выполнения работы.

**Эволюция управления как научная дисциплина**. Развитие управления как научная дисциплина не представляла собой серию последовательных шагов. Скорее это было несколько подходов которые часто совпадали. Объекты управления это техника и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере того как развивались эти области знаний, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой и находить новые подходы к управлению.

В то же самое время мир становился ареной самых быстрых перемен. Все более частыми и значимыми становились научно – технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

**Подход к управлению**. К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории практики и управления.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

**Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

**В системном подходе** подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

**1.2 Подход к управлению на основе выделения различных школ.**

 Впервой половине двадцатого века получили развитие четыре различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ.

 **Научное управление (1885 – 1920**)

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У.Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение его основных компонентов.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко констатировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители – практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Классическая, или административная школа в управлении (1920 – 1950).

 Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тоиу, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опрыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля. Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании « Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова – применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание *универсальных принципов* управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики – «классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения *структуры* организации и управления работниками. Примером может служить принцип единогласия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

**Школа человеческих отношений (1930 – 1950).**

**Поведенческие науки (1950- по настоящее время)**

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась в зачаточном состоянии. Многие в начале 20 века серьезно ставили под сомнение тогда новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовался управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческое отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется *неоклассической школой*.

 *Движение за человеческие отношения.* Двух ученых – Мери Паркер Фоллет и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности трудв, как считали школы научного управления. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы.Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

*Развитие поведенческих наук*. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур болеепозднего периода развития поведенческого –бихевиористкого -направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился к большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористкий подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

**Наука управления или количественный подход (1950 – по настоящее время)**

Математика, статистика, инженерные науки и связанные сними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

**Исследование операций и модели**. По своей сути, исследование операций - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывают модель ситуации.

После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

**Влияние количественного подхода.** Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористкого подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемой человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследований операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное, для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.

**1.3 Функции менеджмента**

В упрощенном понимании, *менеджмент* - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют *управленческими функциями.* Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: *планирование, организация, мотивация и контроль.*

 планирование организация мотивация контроль

**планирование.**

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

*Стратегическое планирование* представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции.

***Сущность стратегии.*** Слово “стратегия” произошло от греческого strategos, “искусство генерала”.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Хотя, на личных предприятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

***Планирование и успех организации.*** Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Для стратегического планирования характерны следующие положения.

1.Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.

2.Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывается менее десяти лет.

3.Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.

4.Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.

5. В большинстве организаций считают, что функция планирования

может быть усовершенствована.

***Цели организации.*** Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации.

Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формылировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

2. Внешняя Среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: “Кто наши клиенты?” и “Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?” Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

1. Во-первых, цели должны быть *конкретными* *и* *измеримыми*. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть *достижимой, -* чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими -* т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

*Реализация стратегического плана.*

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется.

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

*Оценка стратегического плана.*

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод “внедрить немедленно” по отношению к планированию и катострофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1.Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?

2.Предпологает ли стратегия допустимую степень риска?

3.Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

4.Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

5.Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

**организация.**

Организовать - значит создать некую структуру. Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

*Организация взаимодействия и полномочия.*

Чтобы планы были реализованы руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т. е. с оптимальным результатом.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Чтобы понять, как эффективно осуществлять делегирование,- а эту проблему мы рассмотрим позднее, - необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязательно выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи - организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней Среды, например, законами и культурными ценностями. Пределы Формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

В некоторых случаях пределы полномочий изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимо рассмотреть отношения между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распоряжаются людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд. Итак, результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд.

Прежде чем определить штабные полномочия, кратко рассмотрим происхождение административного аппарата.

Административный аппарат выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабной аппарат по двум или трем основным типам, учитывая функции, которые он выполняет. К трем типам аппарата относятся *консультативный, обслуживающий и личный аппарат,* который иногда рассматривается как вариант обслуживающего аппарата. Однако следует помнить, что на практике редко можно провести резкую границу между этими типами.

Классификации консультативного, обслуживающего и личного аппаратов описывают штабной аппарат в соответствии с направлениями его использования.

Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия. Линейные руководители часто обладают аппаратными полномочиями в некоторых областях, а глава штабного аппарата обладает линейными полномочиями в отношении самого аппарата.

Ограничение нормы управляемости. Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена, возникнут путаница и перегрузка руководителя. Потенциальная возможность путаницы в полномочиях может быть уменьшена при помощи принципа единоначалия - работник должен получать непосредственные распоряжения только от одного начальника и отвечать только перед ним.

Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

*Построение организаций.*

1.Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

2.Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

3.Большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация, при которой последняя разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции.

4.Поскольку чисто функциональные структуры оказались не слишком эффективными, крупные организации перешли к использованию дивизиональных структур. Основными типами такой структуры являются дивизиональные структуры, ориентированные или на различные виды продукции, или на различные группы потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.

5.Структуры, предусматривающие международные отделения, чаще всего используются в ситуациях, когда объем зарубежных продаж фирмы относительно невелик по сравнению с продажами внутри страны. Когда объем зарубежных продаж существенно возрастает, наиболее подходящей становится глобальная организационная структура.

6.Преимущетва бюрократических структур управления состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности, и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностях связи внутри организации и неспособности к бысрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.

7.Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении органических или адаптивных структур.Основные типы адаптивных структур - это проектная организация, матричная организация и конгломераты.

8.В проектной и матричной организации происходит наложение специально созданных, временных целевых структур на постоянную структуру организации. Происходящее при этом наложение полномочий иной раз приводит к борьбе за власть, конформизму при выработке групповых решений и чрезмерным затратам.

9.Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, матричная фирма покупает и продает дочернии фирмы в соответствии со своей стратегией роста.

10.Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов.

11.В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т. е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

12.Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.

13.Для того, чтобы использовать преимущества специализации нужна эффективная интеграция организации. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой окружающей среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, иерархическими структурами управления. Организации, действующие в более изменчивой окружающей среде и использующие разнообразные технологические процессы и технологии выпуска отдельных изделий, зачастую считают более правильным проводить интеграцию путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения межотдельских совещаний.

**мотивация.**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Однако, чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

*Содержательные теории мотивации.*

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Согласно теории Маслоу пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминант определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой.

 самовыражение

 уважение

 социальные

 безопасности и защищенности

 физиологические

 Иерархия потребностей по Маслоу.

Менеджеры, действующие на международной арене, также как и их коллеги, действующие внутри какой-либо страны, должны обеспечивать возможности для удовлетворения потребностей сотрудников. Поскольку в различных странах относительная важность потребностей определяется по-разному, руководители организаций, действующих на международном уровне, должны знать эти различия и принимать их в расчет.

Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью.

Полагая, что классификация потребностей, предложенная Маслоу, не полная, МакКлелланд дополнил ее, введя понятие потребностей власти, успеха и принадлежности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях.

Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника), всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов - таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признания со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

*Процессуальные теории мотивации.*

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо уели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания “затраты труда - результаты”, ожидания - “результаты - вознаграждение” и валентности (т.е. относительной степени удовлетварения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В рамках теории справедливости предпологается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Получившая широкую поддержку модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера - Лоулера результативность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

**контроль.**

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым.

Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

*Процесс контроля.*

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

*Поведенческие аспекты контроля.*

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации.

К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знают о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

*Характеристики эффективного контроля.*

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности.

Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если переодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

**Глава 2.**

**2.1 Особенности управления развитием производства в фирмах США и Японии**

В современных условиях существуют достаточно четко выраженные различия в управлении производством в фирмах США и Японии которые относятся как к вопросам расширения производства (методы увеличения размеров компаний), так и к вопросам повышения эффективности производства (методы совершенствования технологической базы и управления развитием производства).

Расширение производственных мощностей компаний может осуществляться различными способами, среди которых:

дополнительные капиталовложения в оборудование и новое строительство с ориентацией на собственные финансовые ресурсы;

поглощение и слияние с другими фирмами;

аренда необходимого оборудования или производственного предприятия;

приобретение оборудования вместе с лицензией;

создание совместного предприятия и объединение производственных ресурсов партнеров;

осуществление совместного строительства предприятия на основе договора подряда.

Американские компании всем другим способам расширения производственных мощностей предпочитают поглощения и слияния, между тем как японские компании ориентируются преимущественно на внутренние ресурсы и практически не прибегают к способу приобретения других компаний в силу особенностей управления персоналом – групповое поведение в принятии решений, пожизненный найм. Ввиду этого покупка – продажа фирм в Японии считается аморальным. Японские фирмы предпочитают всем другим способам развития производственных возможностей совместную предпринимательскую деятельность как путем создания смешанных по капиталу компаний, так совместную деятельность по строительству предприятий на основе договора подряда.Когда в партнеры привлекается зарубежная фирма, она берет на себя обеспечение новейшей технологией, а японская фирма – производственными мощностями и системой сбыта. Когда в качестве партнеров выступают обе японские фирмы, они обычно предлагают лучшее, чем располагают, чтобы взаимно дополнять друг друга, что обеспечивает высокую эффективность совместного производства.

К числу наиболее важных особенностей в управлении производством в фирмах США можно отнести следующие:

1. сокращение общего числа поставщиков. Выбор и установление стабильных связей с теми, кто способен осуществлять своевременные и качественные поставки с колес;
2. установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долговременных обязательствах и оказании взаимных услуг;
3. партнеры, осуществляющие снабженческие функции, объединяют свои усилия в сокращении запасов, обеспечении бездефектной и своевременной поставки, сокращение издержек путем минимизации транспортных расходов;
4. в своей деятельности менеджеры руководствуются необходимостью достижения поставленной цели;
5. обычная практика утверждения плана состоит в том , что предприятие «снизу» выходит с собственными цифрами и добивается ихутверждения. План меняется под влиянием изменения условий;
6. менеджер осуществляя управленческую деятельность, широко использует современные технические средства: персональный компьютер, телетайп, телефакс и т. п.
7. в деятельности менеджера наиболее ценным является предвидеть изменения и своевременно принимать меры;
8. создание выборных рабочих советов в целях вовлечения рядовых работников в процесс планирования, что способствует усилению взаимосвязей между работниками и руководителями, развитию инициативы работников.

В американских фирмах разработка осуществляется, как правило, группой высококомпетентных творческих специалистов. Большая часть исследований проводится элитарной группой узкоспециализированных инженеров, которые работают преимущественно самостоятельно. Опыт американских фирм свидетельствует о том, что при обеспечении самого тесного взаимодействия между представителями различных подразделений удается решать сложные производственные и сбытовые проблемы.

Отрицательные факторы, оказывающие воздействие на эффективность деятельности фирм США, можно свести к следующему: трудности с внедрением новых методов управления производством; обилие инструкций; предпочтение узким специалистам по сравнению со специалистами широкого профиля; развитие функциональной специализации; ориентация на получение краткосрочных прибылей; низкий уровень накопления; рост потребительских расходов; снижение объёма инвестиций.

В японских фирмах первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на производственном участке. Рабочие выполняют как стандартные операции, когда линия работает в обычном заданном режиме, так и в нестандартные: переналадку, выявление и устранение причин перебоев, контроль за качеством продукции. К услугам сторонних специалистов в японских фирмах прибегают лишь тогда, когда для работающих на линии такая задача слишком сложна, требует специальной подготовки. Такой подход не только позволяет сокращать простои и экономить на издержках производства, но и ведет к расширению участия рабочих в управлении производственно технологическим процессом.

Особое внимание в японских фирмах уделяется тому, чтобы опыт, знания, идеи производственных рабочих передавались в подразделения занимающиеся НИОКР .

Поскольку в японской системе управления производство центральное место занимает производственный цех, ноу – хау, накапливаемые в цехах, влияют на стратегию фирмы в целом выбор конкретных видов оборудования технологических систем.

Инженерно – технический персонал в японских фирмах комплектуется из бывших квалифицированных рабочих своей фирмы.

Можно выделить также следующие особенности управления в японских фирмах:

1. при переходе на выпуск все более сложных и совершенных в техническом отношении изделии происходит снижении технической, технологической и организационной сложности их изготовления;
2. разработка такой технологии и такой организации в производства, чтобы изготавливать сложные изделия на основе стандартных, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном, гибко и в широком диапазоне переналаживаемом оборудовании;
3. при общей ориентации на повышение уровня автоматизации считается важным в максимальной степени упростить и рационализировать работы производственных подразделений на основе тщательной технологической конструкторской подготовки производства, минимизации числа незапланированных отклонений от запланированного процесса и четко рассчитанного хода производственного процесса:
4. наряду с автоматизацией проводится концентрация усилий и ресурсов на разработке новых технологических процессов, позволяющих организовать ускоренный переход на производство новых изделий и изготовление мелких партий на принципах крупносерийного и массового производства;
5. для того чтобы все или подавляющее число отклонений обнаруживались и урегулировались непосредственно производственным персоналом необходимо создание организационно – управленческих условий и механизма управления «снизу».

В японских фирмах разработка новых товаров обычно проводится группой экспертов, которые под руководством специалистов взаимодействуют друг с другом. Здесь процесс разработки новых товаров является особым инструментом, который помогает научиться мыслить в категориях фирмы, в целом.

Кадровая политика в американских фирмах обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

* *Подбор кадров.*

Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

Руководящие кадры в фирме назначаются.

Особую трудность вызывают обеспечение квалифицированными рабочими кадрами по таким профессиям, как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал.

Существует нехватка квалифицированных младших управленческих кадров – мастеров и начальников участков. Это обусловлено высокими требованиями и ответственностью; недостаточным моральным и материальным стимулированием; нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера; повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора.

* *Условия труда.*

Внедрение автоматизации в производство внесло существенные изменения в условия труда персонала:

замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, более приемлемыми и удобными для работников;

уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата;

переход на гибкие оплаты труда;

объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные (от конструирования до изготовления изделий) коллективы – проектно–целевые группы.

Внедрение автоматизации в производство создает устойчивость, стабильность. Хотя ЭВМ и требует творчества для немногих лиц, они означают стандартизацию работы для многих работников.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: пожизненный найм работников или найм на длительный срок; повышение заработной платы за выслугу лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы (а не отрасли в США).

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

* Переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников: высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
* Приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;
* Поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, остальных работников и инвесторов;
* Способ формирования связей между фирмами – деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости; привлечение новых работников, их подготовку; оплату труда в зависимости от стажа работы; гибкую систему заработной платы.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55-60 лет. Эта система охватывает примерно 25 - 30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения в японской фирмы все равно проводят увольнения; по поводу гарантий занятости официальных документов нет. Тем не менее считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит на основе тех успехов, которых им удалось добиться в области повышения уровня производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме.

Для то­го что­бы яс­но пред­ста­вить се­бе япон­ский стиль управ­ле­ния пер­со­на­лом, не­об­хо­дим кон­крет­ный при­мер, по­зво­ляю­щий, что на­зы­ва­ет­ся, по­чув­ст­во­вать этот стиль. По­жа­луй, луч­ше все­го под­хо­дит для дан­ной це­ли фир­ма “Ма­цу­си­та дэн­ки”, сис­те­ма управ­ле­ния в ко­то­рой яв­ля­ет­ся в не­ко­то­ром ро­де эта­ло­ном.

 Элек­тро­тех­ни­че­ская фир­ма “Ма­цу­си­та дэн­ки” вхо­дит в чис­ло 50 круп­ней­ших про­мыш­лен­ных ком­па­ний ка­пи­та­ли­сти­че­ско­го ми­ра. Ее про­дук­ция реа­ли­зу­ет­ся се­го­дня прак­ти­че­ски во всех угол­ках зем­но­го ша­ра. Да­же про­стое упо­ми­на­ние о “Ма­цу­си­та дэн­ки” бу­дит в япон­ских биз­нес­ме­нах чув­ст­во бла­го­го­вей­ной за­вис­ти, не­удер­жи­мую тя­гу ко все­му то­му, что обыч­но на­зы­ва­ют “ме­то­да­ми управ­ле­ния Ма­цу­си­та”.

 Ос­но­ва­те­лем фир­мы яв­ля­ет­ся Ко­но­скэ Ма­цу­си­та. Его тру­до­вая дея­тель­ность на­ча­лась в не­боль­шой ве­ло­си­пед­ной мас­тер­ской, где он ра­бо­тал уче­ни­ком мас­те­ра на ми­зер­ную пла­ту. Кто зна­ет, как бы сло­жи­лось жизнь это­го че­ло­ве­ка, ес­ли бы он не про­слы­шал про То­ма­са Эди­со­на, ко­то­рый, как из­вест­но, за­ни­мал­ся изо­бре­та­тель­ст­вом и од­но­вре­мен­но ор­га­ни­зо­вал мас­тер­ские по из­го­тов­ле­нию раз­ра­бо­тан­ных им уст­ройств. Ма­цу­си­та про­ник­ся не­под­дель­ной лю­бо­вью к изо­бре­та­тель­ст­ву и ре­шил от­крыть соб­ст­вен­ное де­ло по при­ме­ру Эди­со­на. Вско­ре он вы­бро­сил на ры­нок свое пер­вое из­де­лие. Это бы­ла усо­вер­шен­ст­во­ван­ная элек­три­че­ская ро­зет­ка, ко­то­рая ввин­чи­ва­лась в элек­тро­па­трон. Со­бы­тие это про­изош­ло в 1918 г., а че­рез де­сять лет элек­тро­тех­ни­че­ская ком­па­ния “Ма­цу­си­та дэн­ки” ста­ла за­да­вать тон в но­вой от­рас­ли япон­ской про­мыш­лен­но­сти. Сам Ко­но­скэ Ма­цу­си­та до­жил до глу­бо­кой ста­рос­ти. Да­же ко­гда ему бы­ло да­ле­ко за во­семь­де­сят, он осу­ще­ст­в­лял не­по­сред­ст­вен­ное ру­ко­во­дство ком­па­ни­ей.

 В сво­ей пред­при­ни­ма­тель­ской дея­тель­но­сти К. Ма­цу­си­та вы­дви­нул ряд управ­лен­че­ских прин­ци­пов, обес­пе­чи­вав­ших ему вы­со­кие при­бы­ли. И глав­ным сре­ди них был прин­цип уме­ло­го управ­ле­ния пер­со­на­лом. Че­ло­век с его сла­бо­стя­ми и воз­мож­но­стя­ми был по­ме­щен в са­мый центр управ­лен­че­ской кон­цеп­ции. По­жа­луй, как ни­кто дру­гой в Япо­нии, Ма­цу­си­та осоз­нал не­об­хо­ди­мость глу­бо­ко­го, все­сто­рон­не­го изу­че­ния всех тон­ко­стей об­ра­ще­ния с че­ло­ве­ком как с клю­че­вым эле­мен­том эко­но­ми­че­ско­го ме­ха­низ­ма, но эле­мен­том хруп­ким, от­но­си­тель­но не­на­деж­ным, тре­бую­щим безу­преч­но от­ла­жен­но­го управ­лен­че­ско­го кон­тро­ля.

 Еще в 30-х го­дах, ко­гда в фир­ме на­счи­ты­ва­лось при­мер­но 1600 ра­бот­ни­ков, Ма­цу­си­та при­влек вни­ма­ние япон­ских пред­при­ни­ма­те­лей к че­ло­ве­че­ско­му фак­то­ру. Бла­го­да­ря его иде­ям в япон­ской сис­те­ме управ­ле­ния сло­жи­лась стро­го ие­рар­хич­ная триа­да при­ори­те­тов - че­ло­век, фи­нан­сы, тех­но­ло­гия. По­верх­но­ст­ный на­блю­да­тель впер­вые по­се­щаю­щий япон­скую фир­му, об­ра­ща­ет вни­ма­ние пре­ж­де все­го на тех­но­ло­гию. Он ус­мат­ри­ва­ет в ней пер­во­при­чи­ну ус­пе­хов. Од­на­ко это об­ман­чи­вое впе­чат­ле­нье, хо­тя, ра­зу­ме­ет­ся, в ны­неш­них ус­ло­ви­ях не­воз­мож­но обой­тись без пер­во­класс­ной тех­ни­ки и тех­но­ло­гии. Тех­но­ло­гия за­ни­ма­ет под­чи­нен­ное по­ло­же­ние, а на пер­вом мес­те - пер­со­нал. Так все­гда оце­ни­вал его роль Ма­цу­си­та, так его оце­ни­ва­ют сей­час все япон­ские пред­при­ни­ма­те­ли.

 Еще на за­ре сво­ей дея­тель­но­сти К.Ма­цу­си­та серь­ез­но за­ни­мал­ся про­бле­мой со­от­но­ше­ния цен­тра­ли­за­ции и де­цен­тра­ли­за­ции управ­ле­ния, при­ни­мал кон­крет­ные ме­ры в по­ис­ках оп­ти­му­ма. В прин­ци­пе он счи­тал эту про­бле­му не­раз­ре­ши­мой и вы­сту­пал осо­бен­но энер­гич­но про­тив чрез­мер­но­го ук­ло­на в ту или дру­гую сто­ро­ну. В кон­цеп­ции К. Мацусита цен­тра­ли­за­ция и де­цен­тра­ли­за­ция при­сут­ст­ву­ют в фир­мен­ном управ­ле­нии на па­ри­тет­ных на­ча­лах, вы­дви­га­ясь на пер­вые ро­ли в за­ви­си­мо­сти от си­туа­ции. Так, на эта­пе по­сле­во­ен­но­го вос­ста­нов­ле­ния япон­ской эко­но­ми­ки (1945-1954) Ма­цу­си­та от­да­вал пред­поч­те­ние цен­тра­ли­за­ции. Фир­ма, по его мне­нию, ну­ж­да­лась в твер­дом ру­ко­во­дстве, и цен­траль­ная штаб-квар­ти­ра взя­ла на се­бя за­бо­ту бу­к­валь­но о всех ме­ло­чах фир­мен­но­го бы­тия. Ко­гда эко­но­ми­ка ос­та­ви­ла по­за­ди до­во­ен­ные ру­бе­жи и ком­па­ния при­сту­пи­ла к ос­вое­нию внеш­них рын­ков (1955-1960), Ма­цу­си­та по­шел на ши­ро­кую де­цен­тра­ли­за­цию ко­то­рая обес­пе­чи­ла воз­мож­но­сти сме­ло­го ма­нев­ри­ро­ва­ния людь­ми, ре­сур­са­ми и про­дук­ци­ей. В пе­ри­од, по­сле­до­вав­ший за неф­тя­ным кри­зи­сом (1973 г.), Ма­цу­си­та вновь при­нял­ся ук­ре­п­лять цен­тра­ли­зо­ван­ные на­ча­ла.

 Фак­ты убе­ди­тель­но сви­де­тель­ст­ву­ют о том, что К. Ма­цу­си­та не­из­мен­но и ка­те­го­ри­че­ски от­ка­зы­вал­ся видеть в организационной структуре фирмы некое раз и навсегда застывание образование. Любое ее звено всегда было открыто для перестройки. В 1959 г., например, он учредил совершенно новый для центрального аппарата фирмы главный совет. В совет кроме него вошли еще два члена. Одному из них были поручены текущие производственные операции и операции на внутреннем рынке, второму - финансовые операции и операции на внешних рынках. Сам же Мацусита занялся долгосрочным планированием. Члены совета пользовались полной свободой действий, Мацусита порою оставался в тени. Однако он зорко следил за деятельностью фирмы и в трудных ситуациях всякий раз вставал у руля.

 В 1971 г. Мацусита сложил с себя полномочия президента и стал председателем совета директоров. Поэтому поводу он писал: “Когда фирма обгоняет в росте своих основателей, возникает опасность застоя. Именно это стало теперь ощущаться в системе управления; все уповают на своего вождя, и я поувствовал, что дела пошли не совсем гладко. Нельзя все время ожидать, что скажет руководитель. Именно по этому я решил сложит с себя свои полномочия и передать бразды правления своему преемнику”.

 Однако в 1977г., в периоде очередных затруднений, он вновь вернулся к оперативному руководству и перетасовал высший эшелон управления фирмой. Мацусита окончательно удалился от дел в возрасте 86 лет.

 Каковы же те черты, которые выпукло характеризуют стиль управния К. Мацусита ?

 Во-первых, это активность в ознакомлении с сотоянием дел во всех подразделениях фирмы, с функционированием всех ее служб. Детальнейшее ознакомление с документацией, встречи и телефонные переговоры постоянно позволяли Мацусита “держать палец на пульсе событий”. Ненасытная потребность президента в информации надежно страховала менеджеров от превращения в кабинетных работников, побуждала их к личному присутствию в “горячих точках” производства. Вот сформулированная им линия поведения менеджера: “Когда у тебя в подчинении 100 человек, ты должен всегда быть среди них, когда 1000 - можешь занять место в центре, если же ты руководишь 10 000, будь на некотором удалении, но там, откуда всех видно.

 Вторая черта его стиля - настойчивое стремление к тому, чтобы работники фирмы совершенствовали свое профессиональное мастерство. Как свидетельствует один из сотрудников Мацусита, все общение с менеджерами он подчинял цели "развития выдающихся способностей у ординарных людей". Преследуя эту цель, он руководствовался принципами японской народной педагогики, провозглашающей, что "усидчивость и интенсивная работа над собой всегда ведут к успеху".

 Третьей чертой стиля К. Мацусита следует признать энергичное поощрение инициативы. Без инициативы, считал он, нельзя в современных условиях руководить производством. От тех, кто всегда ждал подсказки или инструкции, Мацусита старался избавляться.

 Наконец, четвертая черта - всемерное поощрение дискуссий среди менеджеров на предмет поиска лучшего из возможных решений. При этом Мацусита следил, чтобы дискуссии не нарушали нормы японской семейной этики: "Муж и Жена спорят не для того, чтобы разойтись, а для того, чтобы найти как можно больше точек сближения".

 Создается впечатление, что Мацусита внедрил в своей фирме специфическую философию воспитания духовных ценностей работников, которая распространилась, в сущности, на всю страну. Во многом это объясняется тем, что по содержанию философия эта глубоко национальная, и в частности тесно связана с традиционными религиозными и идеологическими системами.

 Известно, что японская национальная религия пропитана националистическим духом. В ней заложены идеи, побуждающие японцев в осознанию своей причастности к общенациональным интересам. Исторически японцу внушали мысль о том, что в своей жизнедеятельности он должен прежде всего заботиться о "наполнении национального сосуда". В связи с этим он привык рассматривать "общенациональные", т. е. государственные, устремления как свои собственные.

 Мацусита умело воспользовался этим мировоззрением своих соотечественников и в разработанной им воспитательной системе сделал акцент на пропаганде прямой связи между процветанием фирмы и процветанием каждого работника и японской нации в целом. Эта идея нашла отражение в фирменном гимне, который каждый день в восемь часов утра поет примерно 200 тыс. работников:

 Объ­е­ди­ним на­ши си­лы и ра­зум,

 Сде­ла­ем все во имя про­цве­та­ния про­из­вод­ст­ва.

 Пусть на­ши то­ва­ры те­кут к на­ро­дам все­го ми­ра.

 Пусть те­кут они бес­пре­рыв­но и веч­но,

 Как во­да из не­скон­чае­мо­го фон­та­на.

 Рас­ти, ин­ду­ст­рия, рас­ти, рас­ти!

 Да здравст­ву­ет гар­мо­ния и че­ст­ность!

 Да здрав­ст­ву­ет "Ма­цу­си­та дэн­ки!"

 Сис­те­ма под­го­тов­ки ра­бот­ни­ков в ком­па­нии "Ма­цу­си­та дэн­ки" скла­ды­ва­ет­ся, во-пер­вых, из про­фес­сио­наль­но­го обу­че­ния, а во-вто­рых, из ос­вое­ния фир­мен­но­го ко­дек­са по­ве­де­ния. Ус­ваи­вая фир­мен­ный ко­декс по­ве­де­ния, вновь на­ня­тые ра­бот­ни­ки по­се­ща­ют спе­ци­аль­ные за­ня­тия, на ко­то­рых им вну­ша­ют: "Ес­ли ты со­вер­шил слу­чай­ную ошиб­ку, фир­ма про­стит те­бя. Ес­ли же ты от­сту­пил от мо­раль­но­го ко­дек­са фир­мы, те­бе нет про­ще­ния".

 Вот этот ко­декс: "На­ши прин­ци­пы. Осознания сво­ей от­вет­ст­вен­но­сти в де­ле про­грес­са и при­ум­но­же­ния бла­го­сос­тоя­ния на­ше­го об­ще­ст­ва. По­свя­ще­ние се­бя даль­ней­ше­му раз­ви­тию ми­ро­вой ци­ви­ли­за­ции.

 На­ше кре­до. Про­гресс ци­ви­ли­за­ции - это не аб­ст­рак­ция. Все мы со­вме­ст­ны­ми уси­лия­ми вно­сим в не­го свою леп­ту. Ка­ж­дый из нас должен по­сто­ян­но пом­нить это. Все­мер­ная пре­дан­ность фирме - ключ к ус­пе­ху.

 На­ши ду­хов­ные цен­но­сти: 1) Слу­же­ние на­ции пу­тем со­вер­шен­ст­во­ва­ния про­из­вод­ст­ва; 2) че­ст­ность; 3) гар­мо­ния и со­труд­ни­че­ст­во; 4) борь­ба за ка­че­ст­во; 5) дос­то­ин­ст­во и под­чи­не­ние; б) иден­ти­фи­ка­ция с фир­мой; 7) бла­го­дар­ность фир­ме".

 Ко­декс по­ве­де­ния пред­на­зна­чен в пер­вую оче­редь для пси­хо­ло­ги­че­ской за­кал­ки ра­бот­ни­ка. Ма­цу­си­та счи­тал, что ме­нед­же­ры всех звень­ев обя­за­ны не толь­ко уяс­нить его смысл для са­мих се­бя, но и вне­дрить его идеи в соз­на­ние под­чи­нен­ных. Ра­бот­ник фир­мы, ис­крен­не вос­при­няв­ший эти идеи, спо­со­бен, по убе­ж­де­нию К. Мацусита, на

мак­си­маль­ную тру­до­от­да­чу, на проявление це­ле­на­прав­лен­ной ини­циа­ти­вы, не дожидаясь ука­за­ний свер­ху.

 С са­мо­го на­ча­ла сво­ей дея­тель­но­сти К. Ма­цу­си­та уяс­нил, что це­на лю­бо­го пред­при­ятия рав­на це­не его че­ло­ве­че­ско­го фак­то­ра: без надлежащим об­ра­зом мо­би­ли­зо­ван­но­го че­ло­ве­че­ско­го фак­то­ра ор­га­ни­за­ция раз­ва­ли­ва­ет­ся.

 С це­лью мак­си­маль­но воз­мож­но­го по­вы­ше­ния уров­ня ком­пе­тент­но­сти ра­бот­ни­ков, ак­ти­ви­за­ции за­ло­жен­но­го в них твор­че­ско­го по­тен­циа­ла осу­ще­ст­в­ля­ет­ся непрерывная ро­та­ция. В фир­ме “Ма­цу­си­та дэн­ки” ка­ж­дый год 5% со­труд­ни­ков пе­ре­бра­сы­ва­ет­ся с од­но­го профиля ра­бо­ты на дру­гой. Что ка­са­ет­ся ме­нед­же­ров, то эта циф­ра до­хо­дит до 1/3 их численности. Ана­лиз ито­гов ротации вно­сит су­ще­ст­вен­ный вклад в ре­ше­ние про­бле­мы эффективной расстановки кад­ров, че­му Ма­цу­си­та при­да­вал пер­во­сте­пен­ное зна­че­ние. “По­ста­вить че­ло­ве­ка на свое ме­сто, - го­во­рил он, - зна­чит по­лу­чит от не­го мак­си­маль­ную от­да­чу”.

 Итак, де­лая вы­вод все­му вы­ше ска­зан­но­му, я хо­тел бы на­звать от­ли­чи­тель­ные осо­бен­но­сти япон­ско­го ме­недж­мен­та: япон­ские управ­лен­цы об­ра­ща­ют глав­ное вни­ма­ние на фор­ми­ро­ва­ние нуж­но­го на­строя у ра­бот­ни­ков. Япон­ская фир­ма стре­мит­ся соз­дать для ра­бот­ни­ков спе­ци­фи­че­скую ат­мо­сфе­ру, в ко­то­рой он ощу­щал бы се­бя за­щи­щен­ным и опе­кае­мым, а так­же спо­соб­ным реа­ли­зо­вать свои жиз­нен­ные на­ме­ре­ния. Япон­ские ме­нед­же­ры по­ни­ма­ют управ­ле­ние как дея­тель­ность, тес­но свя­зан­ную с упо­ря­до­че­ни­ем по­ве­де­ния лю­дей. Для ме­нед­же­ра это не­пре­рыв­ный про­цесс ра­бо­ты сре­ди сво­их под­чи­нен­ных, ко­то­рый, в сущ­но­сти, не име­ет вре­мен­ных ра­мок, ибо, по япон­ским нор­мам, нет пре­де­ла для со­вер­шен­ст­во­ва­ния.

 **2.2 Менеджмент в России**

Существует множество принципов управления, я думаю, что не стоит перечислять их все, хотелось бы коснуться только еще одного аспекта управленческой деятельности. В принципах управления Анри Файоля отражены не только экономические принципы управления, но и психологические принципы воздействия на персонал и взаимодействия с ним. В этом аспекте мне показались наиболее интересными 6 основных заповедей Харви МакКея, определяющих требования к самому управленцу, при наличии которых он может продуктивно управлять фирмой.

1. Бизнесмен должен всегда быть в форме.

2. Деловая жизнь не терпит остановки.

3. Знание не становится силой, если его не применять.

4. Верь в себя, и Успех придет к тебе.

5. Не верьте тому, кто скажет, что мелочи для менеджера ничего не значат. Мелочи - это все.

6. Вы будете безразличны людям до тех пор, пока не проявите заботу о них.

Эти требования весьма актуальны в Российском менеджменте.

Дело в том, что в условиях полного государственного контроля над производством не возникало необходимости считаться с человеческим фактором в том мере, в которой приходится делать это сейчас при наличии у работника альтернативы государственным предприятиям - частного сектора экономики.

Многие люди создали свой бизнес на волне разгосударствления экономики и сейчас, после спада ажиотажа вокруг этого процесса оказались перед выбором: либо создавать свою систему управления персоналом и производством, либо принимать то, что известно и применяется во всем мире. Необходимо создавать высшие и среднеспециальные учебные заведения для обучения руководителей как среднего, так и самого высокого уровней работе в новых для них условиях. Причем, нельзя бездумно копировать менеджмент, исправно работающий в условиях западной экономики не учитывая специфику, необходимо создать адаптированную концепцию, учитывая специфические исторические и экономические факторы развития экономики в нашем государстве.

История менеджмента в России после 1917 года насчитывает около пяти лет. Точкой отсчета принято считать создание в августе 1990 года Ассоциации менеджеров, положившей начало созданию теории Российского менеджмента. За пять лет существования менеджмента в нашей стране были созданы Университеты и другие учебные заведения, имеющие своей целью разработку программ обучения персонала работе в условия немонопольной экономики и свободного предпринимательства. Необходимы специалисты, могущие вести разумное управление предприятиями и обеспечивающие оптимальные условия производства.

Наиболее ярко можно рассмотреть это на конкретном примере.

Нефтяная инвестиционная компания "НИКойл" 2,5 года на российском фондовом рынке, член Профессиональной ассоциации участников фондового рынка, один из лидеров и основных маркет-мейкеров акций нефтяных предприятий, управляющая компания наиболее перспективного, по оценкам журнала "Коммерсантъ" в 1194 году Чекового инвестиционного фонда "ЛУкойл Фонд". Является ядром инвестиционной группы крупнейшей Нефтяной компании России - "ЛУКойл".

Как же удалось этой компании, начинавшей свою деятельность в равных условиях со многими другими, большинство из которых сейчас либо не существует, либо находится на грани финансового краха, стать тем, чем она стала на нашем развивающемся фондовом рынке. Для этого нужно рассмотреть историю развития и создания этой компании.

1 этап. Создание компании.

Акционерное общество закрытого типа "Нефтяная инвестиционная компания "НИКойл" было зарегистрировано 10 февраля 1993 года. С самого начало своей деятельности руководство Компании решило не поддаваться общему настроению, царившему на начинавшем создаваться фондовом рынке и не строить свою деятельность на торговле ваучерами и обмане простых граждан, которые внезапно стали собственниками непонятной ценной бумаги.

Ядром компании на этапе ее создания стала мощная аналитическая группа во главе с профессорами высших московских учебных заведений, которая использовала свой опыт в области аналитики и прогноза для оценки потенциала различных отраслей промышленности при приватизации и перспектив вложений в них. Была выбрана нефтяная отрасль промышленности, как объект долгосрочных инвестиций. Для оптимизации работы с приватизационными чеками и денежными средствами населения был создан в соотвествии с Указом Президента РФ №1186 Чековый инвестиционный фонд "ЛУКойл Фонд", основной инвестиционный стратегию которого было избрано, в соответствии с Уставом, вложение в акции приватизируемых предприятий системы "Нефтяная компания "ЛУКойл". Для этой цели специалистами компании был проведен маркетиновый анализ и сегментирование рынка ваучеров, принадлежащим работникам нефтяной отрасли, а специалистами юридической службы совместно с отделом работы с населением и маркетиноговой службой была создана имиджевая стратегия Фонда и Компании: Фонд ЛУкойл - фонд отрасли, Компания - это острие группы ЛУКойл для инвестиций в его предприятия. Изначально была дана установка на то, что никто не может обещать быстрых дивидендов, работа Компании - работа на долгосрочную перспективу.

2 этап. Чековая приватизация, аукционы.

Грамотная стратегия управляющего персонала, честное общение с населением, а также продуманная инвестиционная политика привели к тому, что к моменту продажи акций предприятий Фонд имел возможность стать крупнейшим негосударственными держателем акций ЛУКойла, а его акционеры - опосредованными владельцами одних их наиболее перспективных негосударственных ценных бумаг.

3 этап. Развитие вторичного рынка. Первый опыт внебиржевой торговли.

Пришло время расширять Компанию, набирать новых специалистов в области инвестиций (для успешного управления созданным портфелем Фонда), специалистов по работе на западном рынке, опытных трейдеров для обеспечения маневренности портфеля и быстрого исполнения инвестиционной стратегии. Весь персонал сосредоточен в Компании, она не ограничивается только управлением портфелем Фонда, целью существования Компании на данном этапе стало не только участие в развитии внебиржевого рынка ценных бумаг приватизированных предприятий, но и собственно его создание. Компания хотела стать маркет-мейкером в выбранной ей области. И она им стала. Грамотное сочетание аналитической службы с опытными трейдерами, прошедшими школу на Московских биржах и имеющими большой опыт практической работы и теоретическую подготовку дало ожидаемый эффект - Компания стала ориентиром для многих в области работы с ценными бумагами. Руководство Компании постоянно следит за теоретическим уровнем подготовки сотрудников, за психологической обстановкой на фирме. Это помогает ему в управлении персоналом.

4 этап. Рынок создан, пора искать новые ниши и совершенствоваться.

Компания не прекратила своего развития, став лидирующим маркет - мейкером на фондовом рынке РФ, она становится членом ПАУФОР, профессиональным пользователем крупнейших информационных и аналитических систем, одной из ее задач становится совершенствование внутренней структуры. Для выполнения этой задачи руководство Компании принимает решение нанять высококвалифицированных специалистов из Академии Управлениия, которые корректируют внутреннюю структуру Компании в соответствии с ее задачами и внешней и внутренней ситуацией. Немаловажно поддерживать корпоративного духа в Компании - работники должны не только иметь четкое представление о работе Компании, но и поддерживать ее идеи и быть готовыми защищать их перед любыми оппонентами. Постоянной заботой Компании являются комфортные условия труда ее сотрудников, организация их досуга, отдыха и лечения, а также постоянное совершенствование профессионального уровня специалистов. Они являются постоянными участниками семинаров и курсов повышения квалификации, проводимых различными государственными и негосударственными структурами, в том числе Министреством финансов РФ и Государственным комитетом по управлению имуществом РФ. Стратегия Компании: "Step by step"(Постепенно, но постоянно). Руководствуясь ею, менеджеры компании ведут ее по выбранной стратегии к выбранной цели.

 Компания находится в постоянной динамике, имея прекрасные структуры взаимодействия с внешней средой и возможность быстрого реагирования на ее изменения с помощью изменения внутренней политики, Компания заняла свою нишу на рынке, можно сказать, что она добивалась Коммерческого Успеха на каждом этапе своего существования, выполняя поставленные для себя задачи. Благодаря профессиональному менеджменту и правильному управленческому общению, а также четко сформулированной стратегии деятельности, Компания достигла того, что она имеет сейчас.

На этом примере четко видно, насколько важно правильное и профессиональное управление, как нужно использовать все возможности менеджмента для того, чтобы осуществить цель существования Компании - привести ее у вершине Успеха и удержать там, совершенствуя достигнутое.

**Заключение.**

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

1. признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,
2. применять программы обогащения труда и ротации кадров;
3. использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
4. устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
5. предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

 Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

 На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

 На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

 Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

***Список литературы***.

1. Майкл Мескон и др., «Основы менеджмента», - М., 1995 г.

2. Тейлор Фредерик Уинслоу, «Менеджмент», - М., 1992 г.

3.Герчикова Г.Н. «Менеджмент», - М., 1995.

 4. Каору И. «Японские методы управления качеством»

 5. Оучи У. Г. «Методы организации производства: японский и американский подходы»

 6. Пронников В.А., Ладанов И. Д. «Управление персоналом в Японии»

 7.Супян В.Б. «Наемный труд США на новом этапе НТР: качественная революция и проблемы использования». – М.: Наука, 1990.

1. Татарников А.А. «Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии».- М.:ИНЭ,1992.
2. Хоскинг а. «Курс предпринимательства». – М.:МО,1993.
3. Васильев Ю.П. «Управление развитием производства. Опыт США». – М.:Экономика.1989.
4. Спандарьян В. «Деловая Япония». – М.: Мысль,1991.

 12. Веснин В.Р. «Менеджмент для всех» . - М.: Знание, 1994. - 173 с.

 13.Грачев М.В. «Управление трудом: теория и практика капиталистического хозяйствования». – М.: Наука,1990.

 14 Грачев М.В. «Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации». – М.: Дело,1993.