1. Эволюция науки управления и концепций менеджмента

Основателем и основным разработчиком идей научного управления является Фредерик Уинслоу Тейлор. Учение Тейлора базируется на механистическом понимании человека, его места в организации и сущности его деятельности. Тейлор ставил перед собой задачу повышения производительности труда и видел ее решение в рационализации трудовых операций на базе научной организации осуществления рабочим своей трудовой деятельности, Исходным для рационализации труда у Тейлора было изучение задачи, которое должно было давать информацию для построения рационального набора операций по решению данной задачи. Тейлор исходил из того, что рабочие по своей природе ленивы и не хотят просто так работать. Поэтому он считал, что рационализация, приводящая к росту прибыли, будет принята рабочим только тогда, когда и его доход будет также расти. Перенос центра тяжести в управлении с задач на человек является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, зародившейся в современном менеджменте в 20—30-е гг. Создателем этой школы является Элтон Мэйо (1880—1949). Если Тейлор концентрировал внимание на том, как лучше выполнять задачи, операции и функции, то Мэйо и бихевиористы иск ответа на вопросы, относящиеся к природе отношений в коллективе, к мотивам человеческой деятельности, а Файоль пытался найти ответы на вопросы, касающиеся эффективного управления организацией в целом, изучал содержание деятельности по управлению организацией. Анри Файоль (1841—1925) почти всю свою сознательную жизнь (58 лет) проработал во французской компании по переработке угля и железной руды. Центром внимания Файоля была управленческая деятельность, и он считал, что его успех в качестве менеджера связан в первую очередь с тем, что он правильно организовывал и осуществлял свою работу. Более того, он считал, что при правильной организации работы каждый менеджер может добиться успеха. Файоль также разработал четырнадцать принципов управления, которым он следовал в своей практике и от которых, как он считал, зависит успех управления.

Этот тип теорий управления относится к одномерным теориям управления.

В отличие от подходов к управлению, ставящих во главу угла задачи или человека, или администрирование (управленческую деятельность), для «синтетических» подходов характерен взгляд на управление как на многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное множеством связей с внутренним и внешним окружением организации.

Среди «синтетических» учений об управлении заметное место занимают ситуационные теории. Суть данных теорий состоит в том, что результаты одних и-тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие, как планирование, или распорядительство, или контроль, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют. Одной из наиболее популярных в 80-е гг. системных концепций менеджмента является теория «7-S», разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «МакКинзи». Первую пару составили Томас Питере и Роберт Уотерман — авторы известной книги «В поисках эффективного управления», а вторую пару — Ричард Паскаль и Энтони Атос — авторы не менее известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих».

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «s», эта концепция получила название «7-S».

Ключевыми составляющими являются следующие:

• стратегия — планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

• структура — внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

Хотя ситуационный подход к управлению и провозгласил, что в результате неопределенности, существующей в окружении организации, множественности возможных решений управленческих задач, порождаемой разнообразием ситуаций, нет и не может быть единого универсального подхода к управлению вообще, попытки найти общие характеристики., любого управления никогда не прекращались.

Идея единого для всех организаций, универсального управления в 50—60-е гг. как бы априорно предполагала, что в основе теоретической модели такого управления должен лежать американский тип менеджмента, считавшийся в то время не без оснований лучшим и образцовым. Однако практика 70-х гг. показала, что американский тип управления не только не является универсальным, но и далек от того, чтобы считаться лучшим. Особенно наглядно это проявилось при сравнении американского управления с японским.

В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию «Z», как бы дополняя тем самым идеи МакГрегора, высказанные им в виде теории «X» и теории «Y». Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. При этом, хотя теорию «Z» нельзя отнести к разряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик управления, данная теория знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу.

Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек — это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации. Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления. Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему: долгосрочный наем кадров; групповое принятие решения; индивидуальная ответственность; медленная оценка кадров и их умеренное продвижение; неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами; неспециализированная карьера; всесторонняя забота о работниках.

Краткий обзор учений XX в. об управлении показывает, что управленческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые и новые идеи о том, как должно вестись эффективное управление. организации. Это создание структуры организации, осуществление управления внутриорганизационными процессами, формирование и управление использованием технологической подсистемы организации, управление кадровой работой, формирование и развитие организационной культуры, управление производством, маркетингом и финансами организации, а также осуществление анализа и учета проведенной работы.

Управление процессом взаимодействия организации с внешней средой направлено на поддержание необходимых отношений с общим внешним окружением и непосредственным деловым окружеием. В зависимости от того, как строится взаимодействие организации с внешним окружением, выделяются организации, имеющие механический и органический типы управления.

2. Менеджмент: методология и организация, современные тенденции развития менеджмента в России

Метод управления — это набор способов, приемов, средств воздействия на управляемый объект. По содержанию воздействия на объект управления методы обычно делятся на: организационно-административные, экономические, социально-психологические.

Экономические методы воздействия основаны на использовании материальных (экономических, денежных) интересов. Конкретный экономический метод включает как отдельные приемы воздействия, так и их совокупности. Комплекс взаимосвязанных экономических мер, направленных на достижение конкретного результата, образует экономический механизм управления.

Эти методы управления основаны на материальной заинтересованности в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности.

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,

- регламентирование,

- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Человеческий аспект в организационных изменениях является фундаментальным, потому что именно поведение людей- руководящих, технических кадров, исполнителей- в конечном итоге определяет, что можно изменить и какую это даст пользу. Люди должны понимать, хотеть и иметь возможность претворить в жизнь изменения, которые на первый взгляд могут показаться чисто техническими и (или) структурными, но фактически определенным образом на них повлияют.Когда в связи с внедрением и развитием системы качества меняется предприятие, меняются и работающие на нем люди: они должны приобретать новые знания, получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки и умения и очень часто менять рабочие привычки, ценности и отношения к делам на предприятии. Перемены в ценностях и отношениях очень важны, без них, пожалуй, невозможны какие-либо реальные изменении.

Социально-психологические методы управления опираются на убеждение, морально стимулирование, сознательность, держатся на обычаях и традиционных ценностях общества. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

Социальная значимость труда включает в себя понимание общественного значения выполняемой работы. В данном случае важно, как относится к работнику руководитель, замечают ли его вклад в общее дело коллеги, ценят ли вообще в организации добросовестный труд.

Поскольку большое влияние на активное трудовое поведение оказывает среда, то организации следует стремиться к созданию такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала потребностям работников. А для этого необходимы затраты и времени, и ресурсов. При этом следует помнить, что максимальная отдача со стороны работника вряд ли возможна, если в организации отсутствует атмосфера безопасности. Чувство безопасности связано не только с наличием или отсутствием работы.

На Руси в XVI в. был создан «Домострой» - замечательный учебник по управлению хозяйством и домом.

Большой вклад в менеджмент внесли полководцы, генералы и офицеры. Методы управления войсками проверялись самым жестким образом – в сражении с противником. «Наука побеждать» генералиссимуса Александра Васильевича Суворова (1970-1800) должна быть настольной книгой у менеджера, желающего выйти победителем в схватке с конкурентами.

Разработка методов управления производством стала актуальной с того момента, как появилось разделение труда в ходе единого технологического процесса. Очевидно, такое разделение труда необходимо при выполнении крупных проектов, например, строительстве дворцов, кораблей, крепостей, пирамид. Революционной оказалась идея стандартизации. Создание кирпича – стандартного элемента строительных конструкций – позволило резко поднять производительность в ходе строительных работ. Разделение труда – основа мануфактур. Они составляли основу производства в XVI – XVIII в. В силу узкой специализации работников и орудий труда мануфактуры способствовали углублению общественного разделения труда и подготовили переход к машинному производству.

Развитие систем управления получило свое развитие в начале XX века.

На рубеже веков — в конце XIX и в начале XX в. — в России и Японии шла ускоренная индустриализация, происходило становление управления, подобно тому, как это происходило в развитых странах Европы и в США.

В конце 20-х и начале 30-х годов XX в. управление народным хозяйством в Советском Союзе было полностью централизовано.

Функции стратегического управления сосредоточились на уровне наркоматов (министерств), и на уровне высшего руководства страны. Предприятия и организации стали играть роль производственных подразделений. Лишь после ликвидации командно-административной системы сотни тысяч предприятий стали самостоятельными организациями.

Элементы систем управления на предприятиях в 20-х — начале 30-х годов были скопированы с аналогичных предприятий США и Германии. В качестве научной основы использовались труды Ф. Тейлора. Значительная часть элементов этих систем управления сохранилась до настоящего времени. Например, в управлении часто используются подходы школы «научного управления», сформировавшиеся еще в начале XX в., до сих пор обязательна устаревшая система финансовой отчетности, которая была создана для однопродуктовых предприятий времен начала индустриализации.

3. Организации как социотехническая система, менеджерский анализ ее внутренней и внешней среды. Принципы построения структуры организации

Организация — это систематизированное сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей.

Организация – это структурированная общность людей (участников организации), имеющая общие цели и общее руководство. Ключевые слова здесь – структура, цели, руководство. Примерами являются промышленные предприятия, организации сферы услуг, государственные и муниципальные структуры управления, общественные организации, объединения и партии, спортивные общества, семьи, дружеские компании, неформальные творческие коллективы и т.д. Важно управлять и самим собой.

В литературе встречаются различные по форме определения используемых в настоящем учебнике понятий. Например: «Организация – это систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующих достижение определенных целей».

Сопоставление формулировок различных авторов представляется неплодотворным.

В соответствии с отношением к своим участникам организации делятся на первичные и вторичные. Первичная организация является внешней данностью. Она обладает собственными целями, которые навязываются людям, имеет абсолютный постоянный приоритет над участниками и наделяет их ресурсами. Примером является типовое государственное учреждение.

Вторичная организация создается самими участниками. Она служит их целям. Участники наделяют ее ресурсами. Среди вторичных организаций выделяют корпоративные и ассоциативные. Корпоративная получает временный приоритет над участниками для решения текущих проблем. Примером служит акционерное общество или общество с ограниченной ответственностью. Ассоциативная не обладает приоритетом над участниками, отношения являются партнерскими. Примерами являются клуб, коллектив ученых вокруг научного семинара, дружеская компания.

Выделяют механические и органические организации. Деление организаций на официальные и неофициальные связано с их правовым положением. Отметим, что официальную организацию можно рассматривать как набор должностей, связанных между собой производственными отношениями. Для неофициальных организаций важны личности, а не должности. К таким организациям относятся, например, дружеская компания, совокупность пользователей Интернета или организованная преступная группа. Неофициальная организация может быть весьма разветвленной и могущественной, скажем, мафия.

Выделяют организационные, управленческие, социальные, коммуникационные, технологические структуры Функциональная структура организации основана на объединении видов деятельности по родственным группам (функциям). Во внутриорганизационной жизни управление призвано создавать и управлять функциональными процессами, протекающими в организации. Это создание структуры организации, осуществление управления внутриорганизационными процессами, формирование и управление использованием технологической подсистемы организации, управление кадровой работой, формирование и развитие организационной культуры, управление производством, маркетингом и финансами организации, а также осуществление анализа и учета проведенной работы.

Управление процессом взаимодействия организации с внешней средой направлено на поддержание необходимых отношений с общим внешним окружением и непосредственным деловым окружением. В зависимости от того, как строится взаимодействие организации с внешним окружением, выделяются организации, имеющие механический и органический типы управления.

Структура организации строится на соблюдении определенных принципов.

1. Принцип делегирования полномочий. Принцип делегирования полномочий предполагает то положение вещей, в котором процесс принятия решений распределен по всей иерархической структуре управления. Задачи, стоящие перед организацией, разбиваются на более мелкие задачи, за решение которых отвечают те или иные подразделения и отдельные сотрудники. При этом каждый из них: - "знает свой маневр", т.е. четко знает, за выполнение какой работы отвечает; - знает, какими ресурсами может распоряжаться самостоятельно, в каких случаях имеет право обращаться за помощью к руководству; - знает, что результат его работы оценивается по тому, как он делает свое дело, и имеет представление о величине и способе вознаграждения за труд.

2. Принцип координации действий руководителя

Сущность этого принципа предполагает то, что одно из основных условий успешной деятельности организации - согласованность действий менеджеров этой организации. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели - цели фирмы, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. Обратим внимание на важность эффективной организации потоков информации. Она должна быть достаточной, но не излишней.

3. Принцип департаменизации.

Этот принцип трактуется как основанные на довольно-таки простых принципах линейного деления организации: по численности, по времени, по территории, или природным факторам. Так, группирование работ по численности широко используется в армии, среди учащихся и при проведении общественных работ. Группирование по времени связано со сменностью или сезонностью в производстве, а по территории — с «географией» работ в организации.

Линейная департаментизация предполагает относительную автономность в работе. Такой автономностью, например, обладает солдат на поле боя, учащийся в классе, землекоп при рытье котлована и заводской рабочий в бригаде. Данный тип департаментизации характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность). Поэтому он широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях семейного или мелкого бизнеса. С развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов в организации, возникла функциональная департаментизация. В производстве этот тип департаментизации получил развитие в период промышленной революции при создании крупных фабрик и заводов. По сей день значительная часть предприятий и организаций использует данный подход. При функциональном делении организации на части специализированные работы группируются преимущественно, как это было отмечено выше, вокруг ресурсов. Разновидностями функциональной департаментизации являются группирование работ по процессу (штучное, массовое и опытное производство), т.е. по типу производства, и по технологии (механизация, автоматизация и роботизация), т.е. по типу оборудования.

4. Принцип иерархии в организации

Иерархия в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации — это просто структура власти, или звенность.

Уровнем управления в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижерасположенными частями. Так, например, цех является частью завода и начальник цеха имеет право принимать решения, относящиеся к работе последнего.

4. Интеграционные процессы в менеджменте, принятие решений и коммуникации

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя следующие этапы:

• признание проблемы;

• формулирование проблемы;

• определение критериев успешного решения проблемы.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде.

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то и принятие решения не состоится.

Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе — это интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация проблемы — это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий — проявляются сами и требуют вмешательства менеджера.

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы. Многие из альтернативных решений легко обнаружить.

Завершающая стадия — это выполнение решения. Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является предположение, что если выбор в отношении решения сделан, то решение обязательно будет выполнено.

Выполнение решения — это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение. Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы максимально использовать их способности.

Для этого, во-первых, необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать здравые решения, которые будут выполняться.

Планы нельзя выполнить, если они не известны людям, которые должны их выполнять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, знать, какое вознаграждение им предложат за хорошо выполненную работу, они не будут хорошо работать. В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий Этап отправления включает в себя следующее шаги. Тот, кто передает информацию, называется отправителем. Это

ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании послания. Выполнение данной роли начинается с индентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи. Кодирование — это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков — носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную форму, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

В результате проведенных исследований формируется послание, содержащее данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению. Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, например, профессионалы обычно имеют трудности в коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значение в формы, понятные только людям их круга (аббревиатура инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т.п.). Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.

Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т.п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т.п.). В качестве каналов используется сама среда (воздух, вода и свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т.п.). Так, например, разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается не состоявшимся. Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется получателем. Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но в значительной степени в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.

5. Внутрифирменный механизм менеджмента: функции менеджмента, их характеристика и взаимосвязь; планирование, организация, контроль, мотивация и руководство

Когда мы говорим, что организация или предприятие функционируют, то подразумеваем, что в их рамках люди осуществляют определенные действия, направленные как на взаимодействие с внешней средой, так и на внутриорганизационное взаимодействие.

Первый тип взаимодействия — это ролевое функционирование предприятия. Здесь функция выступает в своей социальной интерпретации и является частью той общей роли, которую выполняет любое предприятие в системе общества, т.е. в системе более высокого уровня организации.

Впервые функции предприятия были выделены и описаны французским практиком и ученым А. Файолем в его работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г. Усложнение, взаимодействия с внешним окружением позволяет сегодня говорить уже о большем количестве общих функций современного предприятия. Сейчас в теории менеджмента принято выделять следующие функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

Содержание функции отвечает на вопрос, какие действия (набор действий) осуществляются в рамках данной функции? Так, например, функция планирования предполагает, что в организации осуществляются следующие действия: на основе изучения внешней среды и интересов основных групп влияния формулируется миссия организации; исходя из требований рынка и возможностей организации устанавливаются ее цели; исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды определяются альтернативные стратегии; для реализации стратегий в организации разрабатываются политика и процедуры, устанавливающие стандарты и нормы в действиях членов организации; практическая работа в подразделениях строится на основе оперативных планов; планы организации и ее частей обеспечиваются системой показателей и финансовыми ресурсами для их реализации.

Процесс реализации функции отвечает на вопрос, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем, должно следовать, чтобы функция выполнялась.

Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию. Обычно на предприятии функция планирования выполняется многими подразделениями.

Процесс управления — это четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование дает ответы на следующие вопросы:

1. Каково положение организации в настоящее время? Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах.

2. Каковы должны быть цели организации? С помощью оценки возможностей и угроз в окружающей среде следует определить цели организации.

3. Как организация может достичь целей? В этом случае нужно решить, что делать персоналу для достижения целей.

Организация — это создание структуры. Структурировать необходимо множество элементов — работу, конкретные задания всему руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это и есть решение. Принятие решения — выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации

Мотивация. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом.

До середины XX в. считалось, что мотивирование — это предложение соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Ныне известно, что мотивация — создание внутреннего побуждения к действиям, — является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ удовлетворения потребности с помощью хорошей работы.

Мотивация как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Одним из мало разработанных аспектов теории мотивации является вопрос о соотношении «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Суть проблемы состоит в том, что деятельность человека находится под воздействием как мотивов, которые возникают при замкнутом взаимодействии человека и задачи, так и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи, когда субъект внешней среды вызывает мотивы, побуждающие человека к решению задачи.

В первом случае мотивацию условно можно назвать «внутренней», так как мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они как бы возникают внутри человека. Примером такого рода мотивации могут быть стремление к достижению, стремление к завершению работы, стремление к познанию, желание побороться, страх. Во втором случае мотивы деятельности по решению задачи вызываются воздействием субъекта извне. Поэтому условно мотивацию можно назвать «внешней». Такого рода мотивацией являются процессы мотивирования. Например, оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.

В действительности не существует четкого разграничения «внутренней» и («внешней» мотиваций. Ряд мотивов в одних ситуациях может быть порожден «внутренней» мотивацией, а в других — «внешней».

Контроль — это процесс обеспечения действительного достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования.

Известно три аспекта управленческого контроля:

1. Установление стандартов в процессе планирования, или это точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период.

2. Измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период.

3. Сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или изменению целей.

6. Факторы формирования и развития организационной культуры в организации. Социальная ответственность и этика организации

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационной культуры. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет единственно «верного» толкования.

Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации.

Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик: осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм); коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций); внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур); что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.); осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монохроническое или полихроническое использование времени); взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов); ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются; вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали); процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин); трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек — машина»; индивидуальная или групповая работа.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений. Так, две компании в равной мере могут заявлять как об одной из своих ценностей о развитии кооперации и внутренней конкуренции в работе. Однако в одной компании кооперация будет иметь больше отношения к процессу принятия решения, а внутренняя конкуренция к планированию карьеры. В другой компании акценты могут быть расставлены в обратном порядке. Культуры этих двух организаций будут достаточно различны по содержанию, несмотря на то, что набор предположений в сущности один и тот же. организационных контркультур могут быть выделены следующие виды: (1) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры; (2) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации; (3) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой. Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения.

В первом случае это будет некий анклав, в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется в большей мере, чем в других частях организации. Обычно это имеет место с субкультурой центрального аппарата какой-либо организации или системы органов управления. Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами какой-нибудь из ее групп одновременно с отдельным набором других, часто неконфликтующих ценностей для себя. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Таким путем может идти приспособление к специфике внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая — это внутренняя интеграция: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы.

Страновые различия – лишь надстройка к корпоративной культуре. Есть некоторые культурные особенности, которые надо учитывать в повседневном общении. Например, немцы и швейцарцы не будут прямо критиковать, а датчане, наоборот, скажут прямо, но будут иметь в виду именно то, что сказали, и не более того. Но это не проблема – все мы теперь много путешествуем, общаемся, смотрим разные фильмы, читаем книги, знаем, что есть другие культуры, другие люди, и относимся к этому со вниманием и интересом.

7. Власть и лидерство в менеджменте, современный стиль управления

Лидерство можно, прежде всего, воспринимать как процесс совершенствования организационной культуры, позволяющий развивать такие элементы, которые в своей совокупности будут обеспечивать эффективную деятельность организации по реализации стратегических целей.

Если нет заботы о повышении эффективности организационной деятельности, то воздействие лидера на организационную культуру теряет смысл.

Лидер должен также выполнять следующие функции:

1. Выделение уникальных черт субкультур различных стабильных социальных групп и объединение этих особенностей в главную культуру.

2. Создание черт культуры, которые определяют эффективность организации.

3. Изменение тех черт общей культуры или субкультуры определенной группы, которые препятствуют эффективной деятельности организации.

Большинство организаций закономерно принадлежат к типу организационной системы.

В организации - открытой системе, миссия управленческого лидера состоит в утверждении и обеспечении реализации стратегии регулярного изменения. Основой успешного проведения изменений становится идея об их осуществлении. Управленческий лидер обладает многими качествами, которые побуждают его затевать проведение изменений.

Во-первых, лидер в силу своего положения в организации обладает информацией, позволяющей ему иметь перспективное и многоплановое видение руководимого им предприятия и его возможностей, а также внешних условий, которые оказывают влияние на результативность организационной деятельности в данный момент и будут на нее воздействовать в будущем. Во-вторых, положение лидера в организации позволяет ему впитывать идеи, рождающиеся в головах ключевых специалистов. В-третьих, управленческий лидер имеет возможность аккумулировать инновационные идеи вне организации и трансформировать их в идеи, связанные с повышением эффективности деятельности организации. И, наконец, лидер обладает теми личностными качествами, которые позволяют ему преобразовывать новую идею в убеждение о реальности внедрения этой идеи в деятельность своей организации, о ее ценности. Без этого убеждения идея не является продуктивной.

Важной проблемой в процессе теоретической характеристики феномена лидерства является выявление взаимосвязей лидерства, власти и влияния.

Решение данной проблемы начнем с утверждения, что лидерство представляет совокупность свойств и характеристик поведения человека, в том числе руководителя, оцениваемую как его способность оказывать влияние на группу людей для достижения определенных целей. Оно является важным аспектом эффективного руководства группой или организацией, которое трудно поддается исследованиям. На практике все такие исследования сводятся к поиску ответа на вопрос, что такое быть эффективным руководителем. В то же время понятия лидера и руководителя (менеджера) нельзя отождествлять, хотя часто это делается.

Руководитель всегда назначается на должность, поэтому его способность влиять на других людей при осуществлении конкретной деятельности определяется должностными (организационными) полномочиями.

Лидера могут назначать (формальный лидер), а в ряде случаев он сам выделяется внутри группы (становится неформальным лидером).

При этом лидер может оказывать влияние на других людей и за пределами деятельности, определяемой должностными полномочиями. Таким образом, менеджер по определению всегда должен быть лидером (обладать способностями лидера), однако не каждый лидер может иметь способности руководителя.

Другими словами — понятие «руководитель» может быть определено как лидер, обладающий определенными организационными полномочиями. В свою очередь, полномочия тесно связаны с понятием власти.

На наш взгляд, можно определить власть как реальную возможность влиять на поведение других (подчиненных) людей и распоряжаться ограниченными ресурсами организации для достижения ее целей.

Талантливый управленец обладает организационными способностями и склонностями убеждать других в правильности поставленных задач и принципиальных методов их решения. Причем, убеждая других, лидер способен концентрировать энергию многих, открыт к общению с другими и готов принять все самое ценное, что вносит его окружение в процессе обсуждения. Интуиция и склонность к общению не исключают волевые качества, которые при отстаивании принципиальных позиций и осмысленных убеждений имеют решающее значение.

Руководитель умеет использовать власть, оказывая влияние на людей силой своего личного авторитета, силой личности, большой одаренности, работоспособности, интеллекта, интуиции, мудрости, а не только формальной власти.

Он должен всегда помнить, что высшая и надежная власть — это власть красоты и обаяния личности, что дает образец для подражания и мотивирует другую личность к добровольному принятию тех норм и ценностей, которые тот исповедует.

В этой связи сама власть принимает разные формы: утилитарную, авторитарно-нормативную, объединенную.

Утилитарная власть — это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что, если он выполнит «то-то», го получит «это». Авторитарно-нормативная власть—законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг — строго их выполнять. Объединенная власть — власть группы, организации. Нормы устанавливаются группами, и поэтому поведение каждого должно вписываться в нормы и культуру организации.

Таким образом, в целом власть характеризует способность руководителя влиять на конкретные рабочие действия и принимаемые решения.

Эта способность взаимосвязана с источниками власти. Применительно к рассматриваемой проблеме можно выделить следующие типы или формы власти руководителя: законная власть и полномочия, которой обладает руководитель в соответствии с занимаемой им должностью в организации, принуждение, вознаграждение, традиции, опыт и личный пример. Руководитель также может влиять на подчиненных через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение.

Эффективные руководители используют для оказания влияния, как правило, различные формы власти. Одновременно и подчиненные имеют определенную власть над руководителем.

Эта власть проявляется в зависимости руководителя от подчиненных в таких вопросах, как необходимая информация при принятии решений, неформальные контакты с людьми, чье содействие требуется для руководителя, влияние, которое могут оказывать подчиненные на своих коллег, способность подчиненных выполнять задания.

Принимая решение об использовании власти, руководитель должен учитывать, что одностороннее использование им своей власти в полном объеме может вызвать ответную реакцию, когда подчиненные захотят продемонстрировать свою власть.

Такие взаимоотношения могут снизить уровень достижения целей организации и привести к напрасной трате усилий руководителя. Все факторы, связанные с использованием власти и других методов влияния руководителя на поведение подчиненных для достижения целей организации в конечном итоге определяют конкретный стиль руководства.

8. Основные задачи и методы изучения личности в организации

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся исключительное действие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них этого никогда не получится. в качестве основного метода Личность — это сочетание стабильных характеристик человека. По определениям социальных психологов, личность проявляется через характеристики отдельного человека и его поведения, которые отражают уникальный характер приспособления конкретного человека к окружающей среде. Традиционно психологи описывали поведение отдельного человека с точки зрения отдельных свойств личности, таких, как агрессивность, честность, уверенность в собственных силах, открытость или замкнутость, решительность или нерешительность. Но теперь многие психологи утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации.

Например, многие честны в одних ситуациях и нечестны в других. Личностные факторы и внешнее окружение, действуя совместно, определяют поведение личности, причем часто ситуация имеет все же большее влияние на это поведение, чем свойства личности.

Эти выводы имеют очень большое значение, потому что они указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая бы поддерживала тип поведения, желательный для организации.

Руководители должны совершенствовать свои способности направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт. Рабочая среда — это совокупность всех внутренних факторов, которые с помощью процесса управления формируются применительно к потребностям организации. В число этих факторов входят бесчисленные потенциальные вариации каждого, при этом все факторы взаимосвязаны и меняются во времени, что делает рабочую среду в организации чрезвычайно сложной.

Исследователи в области управления и психологии еще очень далеки от того, чтобы полностью объяснить и попытаться точно спрогнозировать влияние рабочей среды на отдельных работников, их поведению целей формальной организации, является высокая ценность коллективизма внутри группы, если цели группы устремлены и направлении достижения целей организации.

В качестве основного метода изучения личности в организации выступает модель взаимодействия человека с организационным окружением.

В случае рассмотрения взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации в целом системная модель этого взаимодействия имеет следующий вид

Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организаций, который она, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности. В данной главе рассмотрение взаимодействия человека с организационным окружением будет дано с позиций первой модели.

Зачастую этот процесс является болезненным для обеих сторон. Отладить его очень нелегко. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Многие коллизии возникают и в организационном окружении, так как оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена в организации. В дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения внутри организации. Однако в большинстве случаев это малоустойчивое взаимодействие, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

В самом общем виде организационное окружение — это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как .производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общения, трудовые отношения, коллеги и еще многое другое.

Каждый член организаций имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу,

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека.

Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное, и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

9. Формирование группового поведения в организации

Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он осуществляет свою деятельность. Не существует канонизированного определения малой группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Однако широко принят достаточно общий, устоявшийся взгляд на малую группу (далее всегда термин «группа» будет употребляться в этом смысле) как относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом либо групповыми возможностями, позволяющими ей вступать но взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

Характерными особенностями группы являются следующие. Во- первых, члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения мы, у нас, наши, нами т.п. Во-вторых, взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму. В- третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно, складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось и срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи. Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием.

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации. Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. Однако выяснено, что на установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние несколько моментов. Во-первых, исключительно большое влияние оказывают личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им, т.е. люди любят тех, кто похож на них, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям. Естественно, существуют исключения. Однако исследования показывают, что люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковую с ними или близкую расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют большие шансы установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются. Во-вторых, на развитие и установление дружеских отношений между людьми, на развитие взаимной симпатии большое влияние оказывает наличие территориальной близости в расположении этих, людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения.

В-третьих, установление дружеских отношений находится в прямой зависимости от частоты встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем.

В-четвертых, взаимоотношения между членами группы, их взаимные симпатии и антипатии, атмосфера дружественности в группе зависят от того, насколько успешно функционирование группы. В целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы.

В-пятых, развитию дружеских отношений между членами группы способствует наличие одной цели, которой подчинены действия всех членов группы. Отмечено, что, если члены группы разобщены решением индивидуальных задач, взаимные симпатии и дружественность складываются реже, чем если они работают над решением общей для всех задачи.

В-шестых, положительная ориентация в отношении друг к другу возникает тогда, когда в группе практикуется широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия группы.

В малых по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения, и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно. Отмечено также, что в группах с четным числом членов, хотя и наблюдается больше напряженности с принятием решения, чем в группах с нечетным числом членов, тем не менее меньше несогласия и антагонизма между члeнaми группы.

Влияние задач, решаемых группой, на функционирование группы и на поведение и взаимодействие членов группы очевидно. Однако очень сложно установить зависимость между типами задач и их влиянием на жизнь группы. Отмечено, что решение формальных задач, например математических, в меньшей мере способствует развитию отношений между членами группы, чем решение задач гуманитарного характера.

Системы вознаграждения, рассматриваемые в отрыве от характера взаимоотношений в группе, не могут сами по себе дать ответа на вопрос о том, в какой мере та или иная система влияет на взаимоотношения в группе, поведение членов группы, функционирование группы в целом. Например, нельзя оценить влияние на группу инвидуальной, индивидуально – сдельной или коллективно – сдельной оплаты труда на основе фиксированного бюджета группы, если не знать характера деятельности группы.

При анализе влияния оплаты важно учитывать одновременно две

совокупности факторов:

• насколько взаимозависимы действия членов группы;

• насколько велика дифференциация в оплате.

10. Управленческое воздействие в деятельности руководителя

Команда - это те, с кем менеджер работает ежедневно. Высокий профессионализм и ответственность членов команды, слаженность их работы, взаимная поддержка обеспечивают успех. И наоборот, плохой подбор команды может сделать беспомощным даже самого сильного менеджера. Если приказы не исполняются, письма теряются, встречи срываются из-за бестолковости сотрудников, которым поручено их организовать, то ожидать эффективной работы фирмы невозможно. Создание команды - одно из самых важных дел менеджера. Можно сказать, что команда - его основной инструмент работы. Недаром, меняя место службы, менеджер часто "перетаскивает" за собой и свою команду. Большое значение имеет психологическая совместимость членов команды. В ней не должно быть случайных людей. Возникновение ссор и раздоров в команде сильно снижает ее эффективность. Поэтому зачинщиков ссоры целесообразно удалить из команды, даже если их профессионализм весьма высок. Менеджер должен заботиться о членах своей команды, помогать им в различных ситуациях, поддерживать положительную мотивацию по отношению к команде, применяя как моральные, так и материальные стимулы. Команда должна быть дружной. Однако при этом полезно поддерживать некоторую дистанцию между членами команды, чтобы дружеские связи не мешали деловым отношениям. Именно поэтому обычно не рекомендуют включать в команду родственников и друзей детства, поскольку иначе трудно отделить деловые отношения от иных. Распорядительство. Менеджер управляет с помощью распоряжений, приказов, которые с помощью своей команды доводит до всех подчиненных и добивается их выполнения. Приказы и распоряжения могут быть письменные и устные, а также доведенные до адресатов с помощью компьютерных сетей и электронной почты. Они должны однозначно восприниматься исполнителями, быть ясными, четкими и по возможности короткими. Иногда нужна вводная часть, разъясняющая необходимость данного приказа.

Важные приказы, особенно касающиеся сложных проблем, необходимо оформлять письменно. Связано это требование прежде всего с тем, что каждый из собеседников запоминает разговор по-своему. Обычно в памяти остается то, что выгодно данному лицу.

Приказы оформляются по правилам, принятым в делопроизводстве. Необходимо помнить, что некоторые виды приказов, в частности, по кадровому составу, могут быть обжалованы в суде.

Менеджер как специалист. В производственной деятельности многих менеджеров переплетены решения управленческих и профессиональных задач. Например, главный инженер химического завода – не только менеджер, но и инженер. Главный врач больницы должен уметь не только управлять, но и лечить. Менеджеры такого типа должны время от времени демонстрировать свои возможности в профессиональной деятельности, причем проявленная ими некомпетентность сильно снижает уважение сотрудников.

Но есть и менеджеры, для которых управленческие задачи отделены от профессиональных. Зачастую человек не может быть компетентным во всех областях, к которым относится деятельность его организации. Причина проста - "нельзя объять необъятное". Так, ректор университета или директор крупного научно-исследовательского института выступает прежде всего как администратор, согласующий интересы отдельных подразделений, в профессиональной деятельности которых он разбирается поверхностно. При этом он дополнительно к работе менеджера обычно заведует кафедрой или научным отделом, выступая при этом как профессионал.

Таком образом, на вопрос: можно ли руководить тем делом, в котором не разбираешься, ответ однозначный - да. Но при этом надо включить высококвалифицированных профессионалов в состав команды и воздерживаться от высказываний и единоличных решений по вопросам, в которых не разбираешься.