**1.Основные функции управления**

Изучение процесса управления с точки зрения его функций позволяет установить объемы работ по каждой из функций, опре­делить потребность в трудовых ресурсах и в итоге сформировать структуру и организацию системы управления. Каждая управлен­ческая функция наполнена характерным для нее объемом и содер­жанием работ и имеет специфическую структуру, в рамках кото­рой она реализуется. Функция управления подчиняется логическо­му алгоритму, четкой последовательности регламентированных действий.

Функции управления весьма многогранны: **организация** производства, **планирование** (прогнозирование, моделирование, программирование), **координация, мотивация, контроль и учет** выполнения поставленных задач и, наконец, **маркетинг,** выделен­ный недавно в самостоятельную функцию управления (рис. 7).

Функции управления

Организация

Маркетинг

Контроль

Мотивация

Планирование

**Рис. 1.** Функции управления

Существует и более детализированная классификация фун­кций управления.

Действительно, можно выделить как самостоя­тельные многие производственные функции, такие, как бухгал­терский учет, научно-исследовательские и опытно-конструктор­ские работы, материально-техническое снабжение, управление кадрами и качеством продукции, распорядительство (командова­ние), руководство, коммуникация, исследование, оценка, приня­тие управленческого решения, представительство, ведение пе­реговоров, заключение сделок. Любая классификация не являет­ся абсолютной, всегда в ней могут существовать смыкающиеся и даже перекрывающие друг друга элементы. Рассматриваемая классификация управленческих функций является наиболее об­щей и отражает важнейшие этапы организации управленческого процесса.

Понятие функции управления появилось еще в эпоху станов­ления основ научного менеджмента.

Французский ученый Анри Файоль выделял следующие основные функции менеджмента: пред­видение (прогнозирование), организация, распорядительская дея­тельность (администрирование), координация (согласование) и конт­роль.

Важно, что функции управления определяют деятельность, направленную на организацию выполнения мероприятий по уп­равлению объектом (в соответствии с происхождением самого тер­мина от латинского functio — исполнение, деятельность, соверше­ние). Существенно и то, что логическая последовательность вы­полнения работ, определяемая функциональной структурой управ­ленческого процесса, составляет сущность технологии управления.

Основная цель, содержание любой управленческой функции состоит из двух компонентов:

1) анализа состояния системы, контроля ее основных пара­метров, количественного определения тех факторов, которые вы­водят систему из состояния равновесия, и причин их появления;

2) определения состава мероприятий, направленных на опти­мизацию процесса управления.

Весьма просто эта задача решается в системах автоматиче­ского регулирования и управления, когда датчики четко фикси­руют малейшие отклонения от заданных параметров и с помощью обратной связи передают информацию управляющим органам. Но как сложны эти процессы, если элементами системы управления являются не послушные воле человека машины, а сами люди!

**2.Организация управления**

Организация — обеспечивающая функция управления, направ­ленная на создание необходимых условий для достижения целей. Основные задачи организации: сформирование структуры органи­зации и обеспечение ее деятельности финансами, оборудованием, сырьем, материалами и трудовыми ресурсами. При изменении ус­ловий внешней среды зачастую приходится перестраивать органи­зационную структуру, чтобы улучшить ее соответствие потребно­стям гибкого производства, упростить ее или, наоборот, ввести новые структурные элементы. Основной показатель высокой орга­низации управления — ее быстрая реакция на изменения внешней среды, особенная чувствительность к достижениям научно-технического прогресса, к рыночной конъюнктуре.

Термин "организация" (от лат. organize — придаю стройный вид, устраиваю) имеет двоякий смысл. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономичес­кой, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях. В то же время другое значение этого слова — некое объединение, кол­лектив, усилия которого направлены на достижение конкретных, общих для всех членов этого коллектива целей. Но любая органи­зация должна располагать такими важными ресурсами, как капитал, информация, материалы, оборудование и технология. Не меньшую роль для успешной деятельности организации играет и наличие устойчивых связей между членами коллектива, общих для всех правил и культуры поведения. Успех функционирования организации зависит от сложных, переменных факторов внешней среды: экономических условий, применяемых техники и техноло­гии, конкурирующих организаций, связи с потребителями, действующей системы маркетинга, правительственных и правовых актов и т.д.

Управленческая деятельность человека во многом зависит от организационных начал, самый мудрый приказ будет лишь фик­цией, если не организовано его исполнение, исполнителю не ясна его цель и он не подкреплен мотивацией. Вспомним ответ Екатери­ны II на вопрос, почему дворянство так безоговорочно выполняет ее решения: "Потому, что я велю им лишь то, чего они сами хо­тят".

В общем случае задачу организации управления на любом уровне можно определить как обеспечение перехода из имеюще­гося состояния в желаемое. Если в n-мерном пространстве обозна­чить какие-либо желаемые экономические или другие показатели и их значения векторами (а1 а2, ... an), то задачей организации управления является определение способов, с помощью которых можно перевести с наименьшими затратами и в минимальные сро­ки имеющиеся в действительности показатели (b1 b2 *...* bn)в плани­руемое состояние. Теоретическим фундаментом научных вопросов организации и управления производством являются методы кибер­нетики, теории систем, системотехники, праксеологии и бионики. Весьма плодотворным с теоретической и практической точек зре­ния явилось предложение известных американских специалистов в области менеджмента Т. Питерса и Р. Уотермана [101] рассматри­вать организацию как единство семи основных переменных: струк­туры (structure), стратегии (strategy), системы и процедур управ­ления (systems), совместных, т.е. разделяемых всеми, ценностных установок (shared values), совокупности приобретенных навыков, умения (skills), стиля управления (style) и состава работников, т.е. системы кадров (staff).

**Рис. 8.** Схема 7-С компании "Маккинси"

На рис. 8 приведена известная схема 7-С, или, как ее шутливо окрестили, "счастливый атом", позволяющая наглядно пред­ставить основные компоненты и проблемы организации.

В мировой экономике и науке управления весьма велик диа­пазон взглядов и образцов организации деятельности коллективов и предприятий (вплоть до государства в целом). Разработаны и практически реализованы множество методов организации управ­ления при различных подходах к вопросам собственности и разной степени демократизации общества. С исторической точки зрения совсем недавно, всего лишь около ста лет назад, владельцы соб­ственности распоряжались ею единовластно и были вправе вво­дить любые формы управления, не считаясь при этом с мнением общества. Владелец мог продать свое предприятие или его часть, закрыть его, изменить его ориентацию на выпуск другой продук­ции, внедрить новую технологию, средства механизации и автома­тизации, уволив при этом сотни рабочих. Судьба целых регионов и даже стран зависела от воли владельца (как было, например, с Аляской).

Сегодня владелец собственности, будь это один хозяин или группа лиц, при реализации принципиальных, стратегических пла­нов обязан считаться с интересами коллектива своего предприятия и обеспечивать такую организацию работ, которая отвечала бы правовым положениям, действующим в стране, решениям проф­союзов или других общественных организаций. Участие коллекти­ва в организации управления принимает самые различные формы (концепция "народного капитализма", при которой каждый работ­ник является акционером предприятия и все его члены имеют об­щие интересы; шведская идея "участия в собственности", когда часть прибыли компании переводится в фонды, подконтрольные профсоюзным организациям; японский метод перевода части акци­онерного капитала в пенсионный фонд, принадлежащий рабочим, и т.д.). Современная концепция организации управления подразу­мевает решающую роль коллектива в принятии стратегических управленческих решений, а коллегиальный стиль управления дает предприятию значительные преимущества.

Член коллектива имеет право знать финансовое состояние, цели предприятия и контролировать методы реализации этих це­лей.

Не следует строить иллюзии, что участие компетентных, активных и профессионально подготовленных членов коллектива оказывает решающее воздействие на принятие управленческих решений, все-таки это прерогатива высшего руководящего звена. Но специалисты оказывают существенное влияние на процессы стратегического управления, они вносят свои предложения, дебатируют все за и против различных альтернатив, оценивают проекты и варианты, выявляя таким образом наилучшие решения. Известный социолог Мишель Поль в книге "Участие работни­ков в промышленности" предлагает модель организации производ­ства, которая описывается системой уравнений, учитывающей сле­дующие ключевые независимые переменные:

*Р* = *f*(*L, U*) *,*

*L = f*(*E, T*) *,*

 *U* = *f*(*P, L, G, I*)*,*

где *Р —* участие рабочих в организации производства и контроле, *L* — скрытая власть (неформальное лидерство, общественное мне­ние, так называемая "власть подчиненных" и другие факторы), *U —* оценки деятельности со стороны администрации и коллекти­ва, *Е, Т —* технологические факторы; G — правительственные акты и действия, *I* — более общие идеологии. Анализ разработанной Полем системы уравнений показывает важную роль участия кол­лектива в организации производства, его сознательного, творчес­кого отношения к задачам организации.

Современное общественное производство России ощутимо страдает из-за слаборазвитой системы самоуправления, из-за не­достаточного вовлечения в управление производством и обществом широких демократических сил, хотя важность принципов демок­ратии проповедуется со всех трибун.

**3.Планирование**

Не будет преувеличением утверждение, что планирование является основой всех жизненных процессов. Генетическая основа всего живого есть план, программа, алгоритм этапов развития организма, четкая программа заложена в семени, и именно она определит тип растения, чудо его появления на свет, цветение, плодоношение и умирание.

Планирование является важнейшим этапом процесса уп­равления, определяющим цели (предприятия, коллектива, лично­сти), наиболее эффективные методы и средства, необходимые для достижения этих целей, и систему показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных задач.

Наиболее ответственной задачей планирования является прогнозирование или, как часто называют его американские специа­листы, стратегическое планирование (кстати, слово стратегия происходит от греческого strategos — "искусство генералов", стра­тегов). Прогнозирование должно обеспечить решение поставлен­ной стратегической задачи, добиться определенной цели с помо­щью научного предвидения на основе анализа внутренних и вне­шних связей организации, изучения экономических тенденций. Вот что говорят об этом классики: "Предвидеть — значит управлять" (Блез Паскаль); "Знать, чтобы предвидеть, предвидеть, чтобы управлять" (Огюст Конт). Никколо Макиавелли утверждал, что управлять — это заставить верить, и видел в этом одну из важ­нейших задач руководителя.

Прогнозирование является важнейшим инструментом приня­тия стратегических управленческих решений на основе анализа системы показателей: качественных (их часто называют ориенти­рами) и количественных (заданий). Основная задача стратегического планирования — определение путей и методов достижения по­ставленных целей.

Другой составляющей научного планирования является моделирование состояния управляемой системы, которое служит своеобразным аналогом эксперимента в естественных науках. Основной задачей научного программирования в планировании является раз­работка алгоритма реализации функций управляемой системы.

Традиционно планирование состояло из нескольких стадий: скрупулезная и объективная оценка состояния дел в организации и определение ее возможностей; определение цели (основной и промежуточных, второстепенных) и способов ее достижения и, нако­нец, выбор методов оперативного контроля. Такова принципиаль­ная модель планирования для любых масштабов деятельности — от государственного до семейного.

Перспективы

Цели

Стратегия

Задачи

Бюджеты / стратегические программы

Бюджеты / текущие программы

Выполнение по проектам

Выполнение по подразделениям

Стратегический контроль

Оперативный контроль

**Рис. 9.** Схема стратегического планирования [29]

Кажется, что составление плана — ясная и даже рутинная работа. В любой семье, которая располагает определенной месяч­ной суммой доходов, всегда продумываются статьи неизбежных расходов, т.е. составляется месячный, а иногда и перспективный финансовый план. В доперестроечное время процедура планирова­ния тоже была достаточно ясной и четко регламентированной. В конце календарного года все предприятия отрасли получали кон­трольные цифры плана и плановики составляли годовой план с поквартальной и месячной разбивкой. Цель, т.е. контрольные циф­ры, определялась "наверху", в главке или министерстве, а руко­водитель предприятия мог только ритуально стенать, уверяя всех, что план завышен, и просить дополнительный фонд зарплаты и материальные ресурсы. Основная характерная черта планирова­ния при командно-административной системе — директивность — была инструментом реализации единой плановой системы, показа­тели которой должны были выполняться "любой ценой" для беспе­ребойной работы всего народного хозяйства страны.

В конкурентной среде предприниматели современной России должны иначе подходить к формированию производственного плана и тщательно изучать опыт европейского, американского и японс­кого менеджмента. Теперь нет команд сверху, нет и контрольных цифр и ответ на вопросы, что, как и когда следует производить, должно дать само предприятие. Сейчас конкурентоспособность предприятия определяют не только товар и экономичность его производства, но и система планирования, методы достижения целей и стратегического прогнозирования. Показателен опыт изве­стной корпорации "Ксерокс", которая еще в 1981 г. смело заявила, что основной стратегической целью ее деятельности является ав­томатизация рутинного конторского труда, хотя тогда 95% ее продаж приходилось лишь на обычные копировальные машины.

Таким образом, планирование на современном предприятии осуществляется, в несколько этапов: 1-й этап — определить ры­ночный спрос на продукцию, т.е. включаются механизмы марке­тинга, системы прогнозирования спроса и изготовления продукции на основе этого прогноза. Какова ситуация во внешней конкурент­ной среде, на какой товар есть спрос, каковы ожидания потреби­телей? Итак, ориентир на потребности рынка и в итоге ⎯ опреде­ление целей и комплекса задач, которые необходимо решить для достижения этих целей. 2-й этап — провести тщательный анализ номенклатуры выпускаемых предприятием изделий, внести необ­ходимые корректировки в номенклатурный план, определить готовность производства к освоению новых изделий. Вновь ориента­ция на спрос. 3-й этап — принять решения об освоении новых или усовершенствовании старых задач и программ, привести в соответствие с рыночным спросом объем производства и график вы­пуска изделий, т.е. опять используются данные маркетинга.

В результате планирования определяются задачи, которые нужно решать для наиболее эффективного функционирования предприятия, ориентированного на сбыт, на потребителя. Фирма гама, без руководящих указаний сверху, осуществляет маркетинг и определяет стратегию управления производством. Американский менеджмент требует обязательного участия в процессе формиро­вания производственного плана работников служб оперативного управления, т.е. тех, кто будет отвечать за практическую реали­зацию плана.

Несомненна сложность, многовариантность реализации любо­го этапа планирования. При этом необходимая точность, оптималь­ность расчетов чаще всего зависят от искусства применения методов алгоритмизации, программного обеспечения и масштабности использования средств компьютерной техники. Хорошо сбаланси­рованный план, к разработке и оценке которого желательно привлекать возможно большее количество компетентных специалистов, дает великолепные результаты немедленно, еще до его вне­дрения. Сразу же вырисовываются истинные возможности органи­зации, ее резервы и слабые места, этапы предстоящего пути и сама цель, стратегия коллектива. Обоснованно составленный план является мотивированным стимулом труда коллектива, создает уверенность в сопричастности к достижению целей у большинства работников (об этом мы еще будем говорить, рассматривая особен­ности организации работ ведущих фирм Японии).

Основная деятельность коллектива направлена на реализацию поставленных задач, и опытные сотрудники, не входящие в выс­шее звено управления, далеко не всегда рискнут ревизовать стра­тегическую программу организации, кроме особых, экстремаль­ных ситуаций. Новобранец часто пытается оценить дислокацию и направление удара противника, но старый солдат спокойно вы­полняет свои привычные обязанности, проверяет наличие боепри­пасов, чистит, проверяет свое оружие и готовится добросовестно выполнить свой воинский долг.

Однако любой, даже самый лучший стратегический план — не догма, жизнь может и будет вносить в него неожиданные кор­рективы (например, при необходимости реорганизации предприя­тия, при угрожающем сокращении жизненного цикла товара, не­ожиданных демаршах конкурентов и т.д.).

Коснемся немного подробнее разработки основных этапов планирования, требующих опыта и искусства управления. Основой любого вида планирования, а тем более стратегического является объективный анализ состояния и возможностей организации. Этот анализ затрагивает буквально все стороны деятельности органи­зации: ход производства, систему управления, финансовое поло­жение, состояние рынка и сбытовую деятельность и т.д. Цель ана­лиза — выявление потенциальных возможностей, имеющихся ре­зервов, причин неудач. По многим причинам результаты подобно­го анализа имеют устойчивую тенденцию к завышению результа­тов и затушевыванию негативных сторон деятельности предприятия. Цель должна быть определена четко, конкретно; должны быть установлены цифры, сроки и исполнители. Совершенно недопус­тима подмена конкретных цифр призывами "усилить, улучшить, обратить особое внимание", что было так характерно для советс­кой управленческой фразеологии (хотя японский менеджмент так­же склонен к общим формулировкам). Психологически важно ори­ентировать коллектив на высокие цели и на крупномасштабные задачи. Служение высоким целям и идеалам способствует росту самоуважения и развитию корпоративности, тем более что прак­тика показывает, что во многих случаях цели недопустимо зани­жаются.

Если центральной задачей планирования является удовлетво­рение спроса на выпускаемую предприятием продукцию при ми­нимизации издержек производства, то эта цель может быть дос­тигнута различными способами — в зависимости от стратегии пред­приятия на плановый период. В тех случаях, когда объем выпуска­емой продукции стабилен и спрос на продукцию имеет небольшую амплитуду колебаний, численность рабочей силы, структура уп­равления и плановые показатели остаются постоянными. Увы, пе­риоды такой "райской жизни" бывают редки, значительно чаще нестабильный рынок диктует свои требования и приходится изме­нять объемы выпускаемой продукции по значительной части но­менклатуры, стараясь сохранить численность рабочей силы посто­янной. Сделать это удается не всегда, и часто при изменении объе­мов выпускаемой продукции приходится изменять и численность производственного персонала путем организации сверхурочной работы, предоставления отгулов или привлечения субподрядчиков. Такая стратегия характерна для трудоемких процессов, не требу­ющих квалифицированного труда, и при сезонных работах.

Как добиться достижения поставленных целей? Как сокра­тить сроки и уменьшить финансовые, материальные и трудовые затраты? На этом этапе и определяется талант руководителя, его умение побудить коллектив мыслить творчески, искать нестандар­тные пути решения возникающих проблем.

В выборе лучшего среди множества альтернативных вариан­тов надежной основой должна служить компьютерная техника и действующая нормативно-информационная база данных. Не мень­шую роль играет и искусство общения, стимулирование коллек­тивного творчества, умение не только говорить, убеждать, но и слушать.

Судьба реализации долгосрочного планирования и прогнози­рования находится в руках специалистов оперативного управле­ния и контроля, которые осуществляют непрерывную коррекцию и выдают информацию об отклонениях фактического производства от плановых показателей.

Основоположник научного менеджмента Тейлор придавал осо­бое значение функции планирования: "Завод должен управляться не столько директором-распорядителем, управляющим или началь­ником мастерской, сколько плановым отделом. Ежедневная работа" всего завода должна направляться различными функциональными лицами отдела так, чтобы, по крайней мере, в теории завод мог работать беспрепятственно даже в том случае, если бы директор-распорядитель, управляющий и его помощники, не входящие в плановый отдел, все сразу отсутствовали в течение месяца". И сегодня зачастую на многих производственных предприятиях и фирмах начальник планового отдела — ключевая фигура в орга­низации оптимального режима работы и достижении высокой эф­фективности труда.

В последнее время, явно под влиянием заокеанских коллег, дополнительно к традиционным плановым документам стал разрабатываться **бизнес-план.** Если комплекс плановых документов предназначен для внутреннего пользования и некоторые его разделы носят конфиденциальный характер, то бизнес-план является ско­рее визитной карточкой фирмы и адресован в основном инвесто­рам, возможным партнерам и банкам. Главная задача бизнес-пла­на не только отразить стратегию деятельности фирмы на какой-либо плановый период, но и показать финансовую надежность, основательность, солидность предприятия.

Бизнес-план открывается краткой характеристикой производ­ственно-экономической деятельности фирмы, описывает ее воз­можности, актуальность и качество выпускаемой продукции, ран­жирует основные цели по степени их важности, ее научный и финансовый потенциал, совместную деятельность с партнерами и т.п.

Далее приводятся некоторые данные маркетинговой програм­мы (не являющиеся коммерческой тайной): тактика выхода на ры­нок, деятельность каналов распределения, политика цен, конку­рентоспособность товара, рекламные мероприятия, прогнозы объе­мов продаж и т.д. Этот раздел весьма важен, так как он демонст­рирует не только цели предприятия, но и способы их реализации.

В разделе "Производственный план" рассматриваются про­блемы обеспечения производства необходимыми ресурсами (сырье, комплектующие изделия и их поставка, энергоносители), техно­логия изготовления товара, экологичность производства. Здесь же отражаются вопросы управления и организации производства (иног­да эти вопросы являются самостоятельным разделом): организаци­онная структура управления, действующие технические средства управления и оргтехника, мотивация и стимулирование труда.

И, наконец, анализируются юридические аспекты деятельно­сти предприятия, правовая защищенность и некоторые данные финансового плана. Бизнес-план завершает краткое резюме, где подчеркиваются основные достоинства, гарантии высокоэффектив­ной деятельности фирмы и получения ею прибыли.

**4.Мотивация и стимулирование труда**

Мотивация — комплекс мероприятий по стимулированию деятельности человека или коллектива, направленный на достиже­ние индивидуальных или общих целей организации. При всей про­стоте и ясности этого определения теория и практика мотивации весьма непросты, так как истинные побуждения, которые застав­ляют человека отдавать работе максимум усилий, весьма неопре­деленны и сложны. Знаменитый метод кнута и пряника, принцип материальной заинтересованности или социалистическая система моральных (в первую очередь!) и материальных стимулов не все­гда давали ожидаемые результаты. Эффективная работа предпри­ятия зависит от того, насколько надежно и добросовестно каждый сотрудник исполняет свои обязанности и зачастую прилагает дополнительные усилия, проявляет инициативу. Все это возможно при создании здорового психологического климата в организации, когда люди довольны своей работой, понимают важность постав­ленных целей, когда обеспечивается постоянное повышение про­фессиональной квалификации работающих. В начале XIX в., проводя свой знаменитый эксперимент на текстильной фабрике в Нью-Ленарке, Роберт Оуэн появился в цехе с лентами трех различных цветов и молча прикреплял красные ленты к станкам лучших рабочих, зеленые — к станкам рабочих со средними показателями, а желтые — к не выполняющим нор­му. Через два месяца, не прибавляя рабочим зарплату, не прибе­гая к угрозам и не вводя никаких технических усовершенствова­ний, Оуэн достиг желаемого: на всех станках красовались только красные ленты, т.е. нормы выполнялись всеми рабочими.

Опытные руководители знают, что каждый член группы, по­лучившей конкретное задание, будет реагировать на него по-сво­ему, иногда и непредсказуемым образом. Поступки людей зависят не только от необходимости или их явных желаний, но и от скрытых в подсознании или приобретенных в результате воспитания многих сложных субъективных факторов. У одних людей заметна власть привычки, традиции, целой системы предрассудков и сте­реотипов поведения, другие поступают так, а не иначе, под вли­янием нравственных принципов, социальных или политических идеалов. Человек реагирует на внешние события чаще всего им­пульсивно, без глубокого анализа причин и следствий. Образова­ние, воспитание, возраст, опыт и многие другие факторы опреде­ляют реакции личности на среду. Поступки молодежи чаще фор­мируются под воздействием моды, принятых в данной среде ма­нер поведения. Люди старшего возраста более ориентированы на организацию быта, семейной жизни, материальное благополучие, моральные принципы, эстетические впечатления. Руководитель должен знать сложность мотивационных тенденций личности и не удивляться неадекватности реакции людей на управляющие воз­действия.

Эффективность деятельности человека зависит от многих слож­ных факторов, среди которых основную роль играют: четкое пони­мание цели своей работы, вероятность достижения этой цели и система материальных и моральных стимулов, определяющих за­интересованность работника в его труде. Эту зависимость эффек­тивности труда *(Е)* от перечисленных факторов можно выразить следующей функцией:

*Е = f*(*C V S*)

где *С* — цель деятельности личности, важность и значимость достижения поставленной задачи;

*V* — вероятность достижения цели;

*S —* ожидаемое вознаграждение при достижении цели.

Формула убедительно доказывает важность предварительной информированности работника об актуальности поставленной пе­ред ним задачи, о степени сложности достижения цели и о вознаг­раждении, которое будет итогом его деятельности.

Если расширить рассмотренные зависимости до уровня пред­приятия, коллектива, то его деятельность можно наглядно пред­ставить в виде следующей схемы (рис. 10).

Стратегическая цель

Информация

Методы управления

Система мотивации

Подбор кадров

Эффективность деятельности организации

**Рис. 10.** Эффективность деятельности организации

Для эффективного стимулирования деятельности необходимо знать желания человека, его надежды, опасения. Если руководи­тель не знает потребностей, то его попытка обеспечить мотива­цию деятельности человека a priori обречена на провал. При этом важно понимать, что человеком движет не одна изолированная потребность, а их сочетание и приоритеты потребностей могут ме­няться (об этом подробнее — при изучении известной пирамиды потребностей Абрахама Маслоу). Влияние внешних факторов, по­требностей, ценностей, устремлений на трудовую мотивацию че­ловека рассматривается многими мотивационными теориями (тео­рии ожидания, равенства, двух факторов Герцберга и т.п.), но ни одна из них не может дать исчерпывающих объяснений поведению личности в трудовом процессе и служить основанием для разра­ботки практических рекомендаций — слишком сложен внутренний мир человека!

Любой человек нуждается в понимании и самоутверждении, редко можно встретить человека, недовольного своим интеллек­том. Жизненный успех воспринимается нами как безусловное под­тверждение значимости собственного "Я", а большинство неудач мы объясняем несовершенством окружающей нас жизни, ошибка­ми или противодействием системы. Каждый поступок чем-то и как-то мотивирован и нуждается в оценке самого человека и окружа­ющих его людей. Причем отрицательная оценка поступка, особен­но применение каких-либо санкций, вызывает часто непредсказуемую, неуправляемую реакцию. Наказание редко дает воспитательный эффект, обычно человек лишь учится, как избежать в дальнейшем ответственности за свой поступок. Положительная оцен­ка поступка, особенно безотлагательная, не только формирует поведение, но и удовлетворяет нашу естественную потребность в повышении самооценки.

Хрестоматийный пример важности немедленной положитель­ной оценки приводится из истории американской компании "Фоксборо", когда в кабинет президента пришел разработчик с прекрас­ным опытным образцом изделия и президент, не зная, как отбла­годарить ученого, протянул ему банан. С тех пор значок в виде золотого банана стал высшим отличием компании. Опыт работы одной американской промышленной компании показывает [32], что наряду с крупными денежными премиями практикуется награж­дение почетным значком или помещение портрета особо отличившихся сотрудников в Зале славы или в вестибюле компании (напрасно так осмеивались Доски Почета на предприятиях СССР!). Иногда с успехом применяется и такой простой метод повышения производительности и стимулирования труда: если при норме пла­нового задания, скажем, равной 9 деталям в день, объявить, что работник, изготовивший 10 деталей, свободен и может раньше уйти с работы. Практика показывает, что большинство рабочих охотно соглашаются с этими условиями.

Социологи различных стран с тревогой констатируют увели­чение числа людей, которые вообще не имеют мотивации к обще­ственно полезной деятельности или избегают различными способа­ми любого вида работы. Это не только "панки", "бомжи" и нищен­ствующие по различным идеологическим мотивам, но и дети обес­печенных родителей, имеющие возможность жить за их счет. В книге немецкого психолога Петера Вайлера "Кто же те люди, которые хотят меньше работать?" дается их характеристика: не подвержены мотивации 27% из общего числа жителей, из них 75% моложе 35 лет; самый низкий уровень образования; томимые ску­кой, они находятся в постоянном поиске новых соблазнов; подвер­жены идеологии разного толка; тяга к творчеству отсутствует; представляют опасность для общества. На основании этих данных немецкий консультант по менеджменту и предпринимательству М. Биркенбиль дает следующую рекомендацию: "Какой же вывод можно сделать для руководителей предприятий? По моему мне­нию, он таков: не подверженные мотивации должны быть "отфиль­трованы", так как предприятие — не благотворительное обще­ство". Сурово, весьма спорно и жестко, но увеличение числа де­морализованных и действительно опасных для общества людей, особенно среди молодежи, — непреложный факт, и думать над этой проблемой обязано все общество.

Каждый член коллектива имеет право получить возможность не только обеспечить свое материальное благополучие, но и реа­лизовать свои профессиональные знания, полностью проявить свои индивидуальные способности. Реализация этого права является лучшей формой социальной мотивации.

Управление коллективом будет наиболее эффективным, если ожидания, надежды его членов будут осуществляться и они не будут разочарованы результатами своей работы. Опытный руково­дитель всегда бывает и тонким психологом, он прекрасно разбира­ется в истинных мотивах и потребностях своих столь разных сотрудников.

Одни действительно увлечены своей работой, старают­ся выполнять свои функции добросовестно, оптимально; другие ждут от своего труда в основном лишь хорошего вознаграждения и относятся к своим служебным обязанностям с некоторым равно­душием; иные, чаще всего женщины из обеспеченных семей, на­деются вырваться из рутины домашних, однообразных дел, войти и новый круг интересных знакомых, получить новые впечатления. Чаще всего в коллективе формируются небольшие группы с одно­родным отношением к работе и близким по мотивации поведением.

Абсолютного удовлетворения потребностей каждого члена коллек­тива достичь практически невозможно, однако управляющий обя­зан уделять мотивации своих сотрудников постоянное и должное внимание.

Традиционно мотивация деятельности изучалась как средство повышения производительности труда.

Не пора ли выдвинуть для цивилизованного общества новый постулат: работа должна быть организована так, чтобы она приносила человеку радость и удов­летворение. И лишь как следствие реализации этого постулата будет достигнута высокая производительность труда, эффективность деятельности и рост доходов предприятия.

Искусство руководителя особенно наглядно проявляется в умении стимулировать участие работников в принятии деловых решений, что в итоге может увеличить интеллектуальный потенциал организации и удовлетворить глубокую потребность личности в самовыражении и в признании результатов своего труда.

К проблемам мотивации деятельности человека мы вновь вер­немся в гл. 13, когда будут рассматриваться приоритеты потребностей личности.

**5.Контроль и учет**

Процесс управления протекает в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и характеризуется различной степенью неопределенности. Достигло ли управляющее воздействие постав­ленных целей? Нуждаются ли управленческие решения в коррек­тировке? На эти вопросы дает ответ контроль, который осуществ­ляется в системе управления с помощью обратных связей и обеспечивает количественную и качественную оценку труда и учет ре­зультатов деятельности организации. Эффективно организованный контроль прежде всего ориентирован на решение стратегических задач, на конечные результаты работы и должен быть прост, на­гляден и убедителен для каждого исполнителя.

В условиях производства контроль выполнения плана работ, сроков выполнения и особенно качества продукции должен осуще­ствляться на ранних стадиях технологического процесса:

Контроль на ранних стадиях производственного процесса дает существенный экономический эффект, так как в намеченный для производства продукт еще не вложены большие трудовые затра­ты и его суммарная стоимость еще находится на наименьшем уровне. Производительность любого действия представляет объем произ­водства, разделенный на труд, который необходимо затратить на это действие. Это же принципиальное положение распространя­ется на любой управленческий процесс — чем раньше будет выяв­лена ошибка в системе управления, тем меньшие негативные по­следствия она будет иметь.

За годы советской власти накоплен большой опыт обеспечения контрольных функций — одного из основных рычагов воздействия на общество. Сотни тысяч людей осуществляли проверки, реви­зии, контролировали ход выполнения программ и планов, сопос­тавляли данные отчетов, т.е. обеспечивали контроль во всех сфе­рах жизни общества — от перлюстрации корреспонденции и про­слушивания телефонных разговоров до составления аналитичес­ких отчетов ЦСУ по всем отраслям народного хозяйства. Именно контроль и система жестких репрессивных мер обеспечили столь длительную живучесть советского строя, несмотря на все его прин­ципиальные недостатки.

Традиционно контроль вышестоящих органов за деятельнос­тью управляемой системы осуществлялся со скрупулезной жест­костью, поскольку централизация управления для обеспечения и оправдания существования этих органов требует именно такого контроля. Бюрократический аппарат под предлогом важности за­дания мог держать под оперативным контролем график хода работ, количество выпускаемой продукции, выполнение плана по основному ассортименту и т.д., хотя далеко не всегда необходимо контролировать эти показатели. Централизация чаще всего опре­деляет карательный характер контроля, цель которого в этом слу­чае — утверждение авторитета власти.

Современная теория управления выработала четкие требова­ния к контролю: он должен быть оперативным, гласным и объек­тивным. С другой стороны, контроль, если говорить о его психоло­гических аспектах, не должен выполнять только карательные функции, а должен быть формой проявления внимания к труду работника, фактором мотивации его трудовой деятельности. Ина­конец, контроль должен быть экономически целесообразным: "За­чем, — спрашивает К. Киллен, — тратить 25 долларов на то, чтобы поймать клерка, укравшего 1 доллар?" Хотя этот пример мо­жет встретить и принципиальные возражения, если требования к безусловной, скрупулезной честности и неотвратимость наказания подвести в абсолют. Сегодня большинство крупнейших корпораций мира глубоко изучают японские методы управления производством, где в основе работы технологических линий стоит не контроль, а бездефектная работа: усилия специалистов направлены на ликви­дацию самой возможности появления брака, и возможные дефек­ты устраняются еще на промежуточных производственных эта­пах, а не при контроле качества готового изделия.

Пожалуй, не будет преувеличением утверждать, что деятель­ность любой управляемой системы просто невозможна, если не будет организован четкий, скрупулезный учет. Традиционно учет ведется в количественных или стоимостных показателях, так как задачи этого класса легко поддаются формализации, алгоритми­зации и программированию. Труд учетных работников значитель­но облегчила компьютерная обработка информации, наиболее по­пулярна компьютерная версия бухгалтерской задачи "Учет движе­ния материальных ценностей в стоимостном и натуральном выражении".

Учет должен выполняться по всем подразделениям предприя­тия и отражать динамику учетных показателей, что позволит при­менить инструмент анализа тенденций развития производства. Осо­бое внимание постоянно уделяется контролю финансовой деятель­ности предприятия. Директор и главный бухгалтер, даже уверен­ные в точности и правдивости своей финансовой отчетности, всегда с тревогой ожидали такие проверки, особенно если их проводило контрольно-ревизионное управление (КРУ) вышестоящей органи­зации. Сейчас широко применяются **аудиторские** проверки — ре­визия финансовой деятельности, которую выполняет компетент­ная и независимая (внешняя) аудиторская организация, имеющая соответствующую лицензию. Основной целью такой проверки яв­ляется определение правильности указанных финансовых отчет­ных показателей, их соответствие фактическому состоянию дел и ход выплаты установленных налогов и отчислений, а также оказа­ние консультативной помощи. Аудит является объективным и наи­более действенным методом контроля, так как имеет возможность дать общую, развернутую картину состояния дел, а не только анализировать одну из сторон деятельности предприятия.

Цель аудиторской проверки деятельности предприятия:

— определить результаты усилий коллектива, направленные на достижение поставленных целей, т.е. определить разницу меж­ду намеченным и фактически достигнутым;

— дать оценку соответствия деятельности предприятия существующим нормативно-правовым актам;

— оценить перспективность поставленных стратегических це­лей и степень риска отдельных направлений деятельности, дать рекомендации по ликвидации намечающихся негативных тен­денций.

В настоящее время арсенал методов контроля пополнился еще одним эффективным средством — системой **контроллинга,** позво­ляющей определять ход выполнения оперативных и долгосрочных планов. Контроллинг является детищем основных видов современ­ного менеджмента: стратегического, инновационного и финансово­го и нашел широкую сферу практического применения, особенно в крупных фирмах.

Расширяя функции привычного контроля, контроллинг на ос­нове анализа данных внутреннего производственного учета дол­жен определять ход достижения поставленных стратегических це­лей и определять причины отклонений от заданных параметров. Благодаря деятельности системы контроллинга своевременно вно­сятся необходимые коррективы в оперативные планы предприя­тия и таким образом он охватывает не только подсистему контро­ля и учета, но и технико-экономического планирования. Все су­щественные изменения во внешней конкурентной среде находятся под постоянным прицелом системы контроллинга, что обеспечива­ет выживаемость предприятия.

Следует отметить, что с каждым годом расширяется отечествен­ная база программных продуктов контроллинга (например, систе­мы "Стадия", "Эвриста"), которые по своим качественным пока­зателям не уступают зарубежным, но значительно дешевле их.

Наука и искусство управления должны обеспечивать целенаправленное воздействие на управляемый объект для достиже­ния поставленных целей и обязаны учитывать логические причин­но-следственные связи между элементами системы, высокую слож­ность, динамичность системы и уметь определить тот центральный параметр, воздействуя на который можно влиять на контролируе­мый процесс.

**6.Маркетинг как функция управления**

Помимо перечисленных основных функций управления пред­приятие должно решать еще значительный комплекс взаимосвя­занных задач: управление финансовой деятельностью, кадровой политикой, обучением и повышением квалификации персонала, решением научно-исследовательских и конструкторских проблем и т.п. Особое место среди функций управления производством за­нимает маркетинг, призванный обеспечивать приспособление про­изводства к требованиям и спросу рынка, т.е.решать новые для российского предпринимательства задачи. С методологической точки зрения изучение функций управления должно ориентироваться на изменения в содержании управленческих концепций, отражаю­щие глубинные процессы, происходящие в экономике России. Проблемы маркетинга особенно актуальны в настоящее время не только в силу своей новизны для большинства руководителей, но и из-за особо сложной конкурентной ситуации на отечественном рынке, куда хлынули новые и в основном высококачественные импортные товары. Особая роль теперь отводится потребителю, выдвигающему свои требования к товару, к его технико-экономи­ческим характеристикам, возрастает значение конкуренции, борьбы за покупателя. Все это дает основания для рассмотрения проблем маркетинга как одной из важнейших функций управления в от­дельной главе.