

# ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## ЛК – 2, ПР – 4

- 1. Сущность менеджмента, его место и роль в рыночной экономике**
- 2. Менеджер в системе менеджмента**
- 3. Менеджмент как наука**
- 4. Принципы менеджмента**

### **1. Сущность менеджмента, его место и роль в рыночной экономике**

#### *Менеджмент, его сущность и содержание*

Менеджмент – это особый тип управления. В экономической литературе известно много определений менеджмента.

Различают менеджмент в широком и узком смыслах этого слова. В широком смысле менеджмент - это управление фирмой в условиях рыночной экономики, в котором участвуют ее собственники, предприниматели, профессиональные менеджеры, работники. В узком смысле менеджмент включает только деятельность профессиональных менеджеров по планированию, организации, мотивации, контролю деятельности фирмы и ее персонала.

При всех различиях в понимании менеджмента общим является то, что он связан с людьми. Это положение подтверждают следующие определения: менеджмент - это процесс, посредством которого группа сотрудничающих людей направляет свои действия к общим целям. Менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

По мере развития рыночной экономики, роста материального благосостояния трудящихся возрастает роль социальных и психологических методов управления. Менеджер становится больше воспитателем и наставником, чем контролером и администратором. Если кратко сформулировать психологические отличия рыночного управления (менеджмента) от административно-командного управления, то они состоят в личностном факторе человеческой психологии. В рыночной экономике организации представляют собой не только технические и организационные системы, но и своеобразные социальные общности.

Кроме того, широко известны и другие определения менеджмента:

Менеджмент – особый тип управления предпринимательской фирмой в условиях рыночных отношений;

Менеджмент - это деятельность, которая в соответствии с целями и задачами бизнеса разрабатывает планы, определяет, что и когда надо делать,

кто будет выполнять намеченное и как оно было сделано с последующим обязательным контролем за результатами работы.

### *Виды менеджмента*

Менеджмент охватывает все сферы деятельности организации. Вместе с тем можно четко определить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента. Поэтому выделяются отдельные виды менеджмента:

**Производственный** - система обеспечения конкурентоспособности выпускаемого товара на конкретном рынке. Включает вопросы построения производственных и организационных структур, выбора организационно-правовой формы управления производством, сбыта и фирменного обслуживания товара.

**Финансовый** - система обеспечения устойчивости, надежности и эффективности управления финансами. Включает формирование и планирование финансовых показателей с соблюдением научных подходов и принципов менеджмента, баланса доходов и расходов, показателей эффективности использования ресурсов, рентабельности работы и товаров.

**Инновационный** — система управления инвестициями, вкладываемыми собственниками в развитие всех видов инноваций. Включает построение организационных структур, выбор направлений инноваций, оптимизацию инвестиций, разные аспекты управления персоналом в период перемен.

**Торговый** - процесс управления основными аспектами деятельности торгового предприятия. Призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития конкретного торгового предприятия, координировать различные направления его деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности.

Другие виды менеджмента: менеджмент социальной сферы, банковский, налоговый, организационный, международный.

### *Соотношение понятий: менеджмент и управление*

Управление и менеджмент не идентичные понятия. Термин «управление» используется в социально-экономических, технических, биологический и других системах.

Менеджмент лишь одна из форм управления - управление социально-экономическими процессами посредством и в рамках организации, акционерных обществ. Менеджмент (от англ. – управление, заведование, организация):

- практическая деятельность по управлению производственной, коммерческой или иной организацией, преследующая определенные цели;
- теория (наука) управления организацией;
- в современной отечественной практике также руководящий состав предприятия, акционерного общества.

Термин «менеджмент» употребляется применительно к управлению хозяйственной деятельностью. Для других целей используются иные термины: государственное управление, общественное управление, организация, администрирование. В настоящее время ряд авторов считают эту позицию устаревшей. Государственные, общественные и иные организации также могут использовать многие принципы и методы менеджмента для достижения высокой эффективности своей деятельности.

Менеджмент и управление различаются и объектом воздействия. Так, в менеджменте объектом являются люди, а в управлении объектом могут быть производственные, товарно-материальные и иные ресурсы, производственные, торгово-технологические процессы.

### *Роль менеджмента в развитии экономики и деятельности предприятий*

Субъектами рыночного управления являются:

- собственник;
- предприниматель;
- профессиональный менеджер;
- члены трудового коллектива.

Однако следует заметить, что рыночное самоуправление обеспечивает интересы собственников, но не решает задачи развития экономики, защиты государства и граждан, функционирования социальной инфраструктуры, гарантий социальной защищенности населения. Эти функции осуществляются государством.

Государственное регулирование осуществляется в двух видах:

- прямое (антимонопольное законодательство, госконтроль цен, сертификация продукции, госзаказы, субсидирование приоритетных отраслей и т. п.);
- косвенное:
  - правовое регулирование;
  - экономическое (налоговая система, ценовая, амортизационная, финансово-кредитная политика);
  - социальное (трудовые отношения, социальные гарантии занятости, установленная государством минимальная оплата труда, индексация заработной платы бюджетникам, пенсий, стипендий, пособий).

Конкретные соотношения рыночного самоуправления и государственного регулирования проявляются в различных формах рыночной экономики:

- либеральной — господство свободной конкуренции и ограниченное вмешательство государства в экономику (например, в США);
- смешанной — сочетание различных форм собственности и развитая система госрегулирования;
- социально-ориентированной - развитые социальные функции государства, активная роль работников в управлении (например, в Швеции).

Итак, давайте разберемся, в чем заключается роль менеджмента в деятельности фирм. С помощью высококвалифицированных специалистов-менеджеров:

- обеспечивается существование фирмы на рынке;
- разрабатывается стратегия развития организации;
- определяются и достигаются цели предприятия;
- так как целей, как правило, несколько, определяется их приоритетность;
- координируется работа всех подразделений;
- контролируется эффективность деятельности фирмы;
- рационально используются материальные и трудовые ресурсы;
- осуществляется стимулирование работы сотрудников;
- обеспечивается сочетание интересов собственника, трудового коллектива и потребителей;
- обеспечивается сведение к минимуму рискованных ситуаций;
- вырабатывается система мероприятий для решения проблем;
- определяются необходимые ресурсы и источники их обеспечения;
- распределяются полномочия и ответственность за выполнение конкретных задач.

На практике цели руководства и работника прямо противоположны:

- потребности работодателя: больше производительности труда работников, меньше платить;
- потребности работников: меньше работать, больше получать заработную плату.

*Опыт менеджмента за рубежом и пути его использования в отечественной практике управления*

Прямое заимствование чужого для страны менеджмента неэффективно. Вследствие особых исторических и географических условий развития России даже при переходе к рыночному управлению управленческое регулирование со стороны государства должно быть в России относительно сильнее, чем в других странах.

Примерно в начале 70-х гг. прошлого века в зарубежной литературе по менеджменту появилось понятие "национальные особенности менеджмента", с помощью которого начали обозначать то самобытное, своеобразное и неповторимое, что свойственно системе и процессу управления, работе руководителей в данной стране.

Национальный менеджмент обусловлен историей развития страны, ее культурой, традициями, обычаями, моральными ценностями. Исследование национальных стилей управления стало одним из характерных научных направлений, что объясняется следующими обстоятельствами:

1. Другой стиль управления - это зеркало, в котором отражается собственный стиль. Чтобы совершенствоваться, нужно уметь сравнивать.

2. Изучать национальный менеджмент — значит осваивать неповторимый управленческий опыт, перенимать то ценное, что может быть трансформировано к условиям данной страны.

3. Систематическое изучение зарубежного опыта выступает как одно из необходимых направлений совершенствования «своего» управления.

4. Чтобы успешно управлять предприятием на территории другой страны, нужно уметь совместить свой стиль со стилем управления, характерным для другой страны.

Вместе с тем не следует абсолютизировать национальные стили. При взаимодействии различные стили, как правило, успешно адаптируются.

В последнее время в связи с интенсификацией международных деловых отношений, затронувших весь мир, происходит сглаживание национальных особенностей деловых отношений. Однако по-прежнему следует большое внимание уделять особенностям поведения другой стороны, учитывать национальную культуру.

Прежде чем перейти к описанию конкретных национальных стилей, рассмотрим несколько вопросов, носящих более общий характер.

Каждый народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру, политическое и государственное устройство. Все это оказывает влияние на деловые отношения.

Одним из параметров национального стиля менеджмента является механизм принятия решения (единоличное, коллективное, коллегиальное). К этому же параметру относится степень самостоятельности в принятии решений на переговорах. Необходимо ли менеджерам (и тем более, специалистам) каждый раз при малейших изменениях ситуации запрашивать инструкции? Являются ли эти инструкции, как правило, очень жесткими или допускают значительную свободу действий?

Наиболее существенное влияние на национальный стиль оказывают ценностные ориентации, идеологические и религиозные установки, особенности восприятия, мышления. Они определяют суть поведения менеджера.

Знание правил поведения, обусловленных культурными традициями, в том числе менеджером, имеет огромное значение для бизнеса. Оно позволяет избежать многих недоразумений.

Итак, следует отметить, что общие черты менеджмента - принципы, методы, организационные формы и технологии не меняются в зависимости от страны. Вместе с тем национальные особенности, в частности, оказывают серьезное влияние на развитие менеджмента в отдельных странах. На основе изучения практики управления в разных странах определены и раскрыты черты ряда национальных систем менеджмента американского, японского и др.

Особенности американской и японской систем менеджмента

<b>Американская модель</b>	<b>Японская модель</b>
Управленческие решения принимаются индивидуально	Управленческие решения принимаются коллективно
Преобладает индивидуальная ответственность	Преобладает коллективная ответственность
Жесткая, формализованная структура управления	Гибкая структура управления
Формализованная структура контроля	Неформальная организация контроля
Индивидуальный контроль менеджера	
Быстрая оценка результатов труда, продвижение по службе	Замедленная оценка результатов труда и служебный рост
Ориентация управления на личность	Ориентация управления на группу
Преобладание формальных отношений с подчиненными	Преобладание неформальных отношений с подчиненными
Узкоспециализированные руководители	Руководители универсального типа
Оплата труда по индивидуальному вкладу	Оплата труда по результатам работы группы, стажа
Карьера находится в зависимости от личных результатов	Решающим фактором в карьере является выслуга лет
Наем на короткий период	Пожизненный найм

В японском стиле преобладает нетерпимость и основательность, нет системы прямых наказаний, обычно о нерадивом сотруднике складывается неблагоприятное мнение.

В американском менеджменте присутствует внешняя демократичность, большое внимание уделяется карьерному росту сотрудников.

### *Особенности современного российского менеджмента*

Менеджмент в России развивался в особых условиях, к которым прежде всего следует отнести исторически сложившиеся особенности: негативное отношение к предпринимательству и уравнильное распределение; коллективистская идеология. Для российского менеджмента характерно следующее:

1) менеджеры высшего звена избегают делегировать полномочия и ответственность второму эшелону менеджмента, пытаются все сделать сами, лично контролировать. Причины этого: недоверие к подчиненным, недостаточная квалификация последних, но главное - неумение эффективно мотивировать наемных менеджеров;

2) значительная зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителем, а не от их квалификации и результатов работы. Имеет место бесправие наемных работников, произвол

руководства. Это связано с безработицей и низкой культурой менеджеров и наиболее сильно проявляется в малых городах;

3) в ситуации сотрудничества российские бизнесмены, предприниматели и менеджеры видят в значительной мере конфликт интересов;

4) отечественные участники, с точки зрения зарубежных коллег, подходят довольно странно к переговорам. Если, обсуждая деловое предложение, канадцы (впрочем, как и многие другие бизнесмены) рассуждают так: мы объединяемся, чтобы увеличить размер "пирога", и тогда каждый получит больше. Российские предприниматели часто ориентированы на иную стратегию. Они считают, что размер пирога известен, и задача заключается в том, чтобы захватить себе кусок побольше;

5) зачастую без начальника не принимается ни одно решение;

б) руководство организаций делает упор на осуществление функции контроля (в смысле надзора);

7) специфическое отношение к ошибкам: главное найти виноватого и наказать его, вместо того чтобы найти причины, приведшие к ошибке в работе, и сделать все, чтобы она больше не повторялась. Никто, как правило, не интересуется, чему можно научиться на той или иной ошибке;

8) не распространено обучение сотрудников. Так, в периоды кризисов одной из главных статей расходов, которую решают сократить с целью экономии ресурсов, является статья расходов на обучение персонала;

9) решения администрации подчиненными принимаются практически безоговорочно. Довольно редко подчиненный решается спорить с руководителем, даже если тот принял ошибочное решение;

10) подбор работников среди знакомых и родственников;

11) законы, предписания и правила не имеют обязательного характера. Правила и законы могут сознательно игнорироваться в зависимости от ситуации и применяющих их лиц. Причем труднее всего в этом случае иностранцам, которые не могут понять, как отбираются законы, которые все-таки выполняются;

12) правовой нигилизм, незнание законов работниками, да и менеджерами в том числе;

13) большое внимание общим целям, а не тому, как можно сделать;

14) избежание риска;

15) неуважение к людям и игнорирование этики управления;

16) в отдельных случаях резкая смена настроений в отношении партнера. Эмоциональная сторона, как отмечают многие иностранные партнеры, является важной частью россиян. Иностранцы отмечают, что россиянам свойственны:

- неуправляемость, неорганизованность российских специалистов;
- здесь надо постоянно проверять, началась ли работа, какая ее часть выполнена;

- излишняя эмоциональность, склонность переносить свои переживания на работу. "К примеру, если ему босс говорит: ты опаздываешь это сразу

создает напряжение, - говорит англичанин К. Грэм, генеральный директор тренинговой компании. – Для немцев и французов это обычный рабочий процесс. Русский воспринимает это в штыки: босс меня не любит";

- пессимизм и негативизм;
- отношение к деньгам (зачастую считается постыдным о них говорить, например в процессе прохождения собеседований при найме на работу);
- неравномерность темпа работы: "спячка - раскачка - горячка". Этому, впрочем, есть объяснение: россияне испокон веков занимались в основном сельским хозяйством, и большая часть года приходилась на зимний период, во время которого крестьяне отдыхали;
- изобретательность при решении задач в условиях ограниченности времени. Причем иностранцев больше всего удивляет, что в процессе "горячки" россияне делают качественные вещи;
- сила русских в потрясающем умении найти выход из любой ложной ситуации, стрессоустойчивость;
- непунктуальность россиян;
- спонтанность: если в швейцарском офисе компании PricewaterhouseCoopers собрания планируются за неделю, то в Москве - за день или два. Здесь все происходит быстро - если долго думать, можно упустить интересные возможности;
- недостаточная мобильность: россияне не хотят работать по регионам даже для повышения по службе и повышения квалификации;
- дружбу ценят дороже денег. Европейский или американский менеджер, привыкший стимулировать производительность труда работников или лояльность к компании размером оклада, просто оказывается в растерянности, когда ему заявляют: "Не нужны мне ваши деньги, останусь работать на прежних позициях, поскольку здесь работают мои друзья";
- японцы отмечают недостаточную лояльность российских работников компании. Итак, менеджмент – это управление предпринимательской фирмой, целью которой является получение прибыли. Субъектами рыночного управления могут быть собственник, предприниматель, профессиональный менеджер и члены трудового коллектива. Именно деятельность менеджеров обеспечивает существование фирмы на рынке. Менеджеры разрабатывают стратегию развития организации, рационально используют материальные, финансовые и трудовые ресурсы, согласуют интересы собственника, работников и потребителей.

## **2. Менеджер в системе менеджмента**

### *Личность менеджера*

Не умоляя приоритета финансовых, коммерческих подразделений компаний и их руководителей, хотелось бы отметить, что человеческий



фактор, особенно в XXI в., - это один из ресурсов, который является фактором конкурентоспособности любой организации.

Личность - это и наши внутренние наклонности, и опыт, который мы приобретаем с возрастом. Личность определяется нашей физиологической, психологической конституцией и формируется личной и коллективной историей.

В настоящее время наряду с профессиональными навыками возросли требования работодателей к психологическим, имиджевым, поведенческим характеристикам претендента

Компании предъявляют вполне определенные требования к психологическому типу сотрудника. Чем выше уровень позиции в компании, тем важнее личностные качества.

Для анализа и оценки личности человека социологами разработана модель, которая включает следующие качества:

- 1) деловые (образование, знания, опыт);
- 2) способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
- 3) культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
- 4) характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- 5) темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
- 6) направленность интересов (материальная, социальная, духовная); 7) возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий); 8) здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

Рассмотрим более подробно такое личностное качество, как темперамент. Темперамент определяет динамику психической деятельности человека, но не характеризует его убеждений, взглядов, интересов, не является показателем большей или меньшей общественной ценности личности, не определяет ее возможности (не следует смешивать свойства темперамента со свойствами характера или со способностями).

Холерик резок и прямолинеен, находчив в споре, предрасположен к конфликтам, не умеет слушать других, плохо работает с неодушевленными предметами, с компьютером, не годен к длительным деловым переговорам.

В качестве руководителя возможности ограничены; может быть руководителем, если заместитель флегматик.

Сангвиник начинает дело с увлечением, но редко доводит до конца; неустойчив в симпатиях и антипатиях; быстро принимает решения; быстро приспосабливается к меняющейся ситуации; неконфликтен, контактен, легок в общении, умеет слушать; ориентируется на одушевленные предметы.

Идеально подходит для руководства.

Флегматик ориентирован на неодушевленные предметы и самого себя; постоянен и последователен в делах; устойчив в симпатиях и антипатиях; равнодушен к похвале; реакция на изменяющуюся обстановку, как правило, запаздывает; трудно устанавливает эмоциональную связь с собеседником;

собеседник его заинтересует, если он заинтересован в нем; незаменим при работе с документами.

Идеально подходит на должность бухгалтера.

Меланхолика отличает обостренная чувствительность к окружающему миру, ранимость и необщительность. Он не верит в свои силы, склонен к подозрительности, к образному, а не понятийному мышлению.

Прекрасные предпосылки для творческой деятельности (например, в области создания рекламы).

К личностным характеристикам менеджера можно также отнести:

1. Лидерские качества. Так как менеджеры традиционно обеспечивают стабильность функционирующей системы, им должны быть присущи качества лидера, без которых многие управленческие задачи просто нельзя решить.

2. Эмоциональный интеллект. Несомненно, умение контролировать свои эмоции и создавать вокруг себя благоприятную атмосферу является для современного менеджера одной из значимых способностей. При этом нередко упускается из виду один нюанс: управлять эмоциями не значит подавлять их, а понимать, при каких обстоятельствах эмоции "работают", а при каких нужно опираться на сухой расчет.

3. Имидж руководителя. От того, насколько удачен имидж руководителя, во многом зависит восприятие компании общественностью, ее имидж среди клиентов и партнеров, ее привлекательность на рынке труда. Имидж руководителя является образцом для его подчиненных.

4. Эффективное управление своим временем с помощью правильного планирования и организации дня.

### *Уровни менеджеров в организации*

В зависимости от позиции менеджеров в организации их функции, решаемые задачи будут различаться. Вместе с тем каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем организации или подразделения.

Принято различать три уровня менеджеров в организации:

- высший - совет директоров, президент, вице-президенты. Отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Определяют и решают стратегические, перспективные задачи;

- средний - руководители отделов, цехов, филиалов. Координируют и контролируют работу младших начальников;

- низовой (линейный) — мастера, руководители участков, групп, начальники отделов. Непосредственно руководят рабочими и другими работниками. Занимаются больше решением оперативных вопросов.

Работа менеджеров низового звена также характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Временной период для реализации решений весьма короткий. Легко осуществлять контроль их работы.

Менеджеры среднего звена решают преимущественно тактические задачи. Работа менеджеров высшего звена, как правило, не имеет четкого

завершения, содержит значительный риск. Различают также менеджеров линейных, которые возглавляют организации, подразделения, и функциональных, которые руководят функциональными подразделениями (управление персоналом, финансовый департамент (отдел) и т. п.).

### *Роли менеджеров*

Роль - это ожидаемый набор действий или поведения, определяемых работой. Минцберг выделяет 10 ролей (рис. 1.3), сгруппировав их в три группы:

- роли, связанные с межличностными коммуникациями;
- информационные роли;
- роли, связанные с принятием решений.



Роль	Описание	Характер деятельности
<b>Межличностные роли</b>		
Руководитель (главный руководитель)	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных, направленные на совмещение потребностей организации и сотрудников
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами

<b>Роль</b>	<b>Описание</b>	<b>Характер деятельности</b>
<b>Информационные роли</b>		
Получатель информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую, специализированного характера), которую, понимая, успешно использует в интересах своего дела; выступает как “нервный центр” внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации: часть этой информации носит только фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы, инструктаж)
Представитель организации	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
<b>Роли, связанные с принятием решения</b>		
Предприниматель	Изыскивает возможности роста организации (внутри организации и за ее пределами); разрабатывает и запускает “проекты по совершенствованию”, приносящие изменения; контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуаций, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Обеспечивает корректировочные действия, когда организация оказывается пе-	Участие в совещаниях по обсуждению стратегических и текущих вопро-

<b>Роль</b>	<b>Описание</b>	<b>Характер деятельности</b>
	ред неожиданными нарушениями	сов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах (менеджер в ходе переговоров принимает решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации)	Ведение переговоров

Профессионализм менеджера - владение специальными знаниями и навыками в области управления, организации производства (коммерции), способность работать с людьми в различных сферах.

Основные требования к менеджерам. Есть разные подходы к описанию требований к менеджерам. Например, менеджер должен иметь:

Организаторские способности:

- адаптационная мобильность;
- контактность;
- стрессоустойчивость;
- доминантность, т. е. властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству, самоуважение, волевой характер.

Умение управлять людьми:

- знание своих подчиненных;
- психологическая компетентность;
- умение устранять неспособных с целью удержания единства коллектива и

обеспечения эффективности функционирования фирмы.

Лидерские качества:

- четкое видение будущего и путей движения к нему;
- умение вести за собой людей.

*Ответственность менеджера*

Ответственность - объективная обязанность отвечать за поступки и действия, а также их последствия. Ответственность определенный уровень негативных последствий для субъекта в случае нарушения им установленных требований. Ответственность — обязательство выполнять намеченные задания и обязательства, необходимая мера материальной, административной, уголовной или другой ответственности за их невыполнение.

Ответственность индивидуальная - ответственность лица за выполнение функций, связанных с его служебным положением в организации. Менеджер, как и любой работник, должен осознавать свою ответственность за эффективное использование прав, которыми наделен для выполнения своих обязанностей.

По принципу абсолютной ответственности менеджер отвечает за все, что происходит в подчиненном ему коллективе, в том числе несет ответственность перед вышестоящим руководителем за реализацию поставленных задач, а также перед своими подчиненными за правильно поставленные задачи, обеспеченность ресурсами для выполнения этих задач, рациональное распределение ресурсов и их использование работниками и т. п.

Ответственность менеджера — это способность максимально учитывать обстоятельства, предвидеть развитие событий, готовность отвечать за свои решения.

В рыночной экономике неверные решения менеджера, особенно топ-менеджера могут “дорого обойтись” организации. В иностранном менеджменте принято страховать бизнес. Пример Сбербанка, который в 2009 г. объявил публичный тендер на страхование ответственности своих топ-менеджеров, это пока исключение для российской практики.

Основания для предъявления претензий к директорам компаний:

- плохое руководство и контроль;
- низкое качество принимаемых решений, отсутствие должной осмотрительности при принятии решений;
- ошибки, неточности или неполное раскрытие информации, допущенные в финансовой отчетности, инвестиционных декларациях и проспектах эмиссии;
- неосмотрительные инвестиции, в том числе ошибочная политика в отношении сделок слияний и поглощений;
- неправильная оценка инвестиций и сделок;
- проведение закупок без тендеров;
- несоблюдение порядка проведения крупных сделок и сделок, в которых имеется заинтересованность;
- растрата средств компании;
- использование инсайдерской информации;
- нарушение антимонопольного законодательства;
- нарушение трудового законодательства: неправомерное увольнение сотрудников, расовая, возрастная, половая или любая другая дискриминация.

Итак, менеджер является ключевой фигурой системы управления, его деловые и личностные качества влияют на результат деятельности

руководимого объекта. Характер задач менеджеров разного уровня отличается. Линейный руководитель непосредственно руководит исполнителями, решает оперативные вопросы, менеджер высшего уровня отвечает за стратегию развития организации и несет при этом колоссальный груз ответственности.

### 3. Менеджмент как наука

#### *Особенности менеджмента как науки*

Цель менеджмента как науки - разработка теории управления, научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивое, надежное, перспективное и эффективное функционирование систем управления.

Менеджмент как наука носит комплексный характер, охватывает психологические, технические, экономические и другие аспекты, кроме того, является междисциплинарной наукой. Можно назвать менеджмент прикладной наукой, так как эта наука разрабатывает не только общие принципы, методы управления, но и подходы достижения высокой прибыльности, конкурентоспособности организаций и предприятий или иных целей путем рациональной организации производственного (торгового) процесса и развития технико-технологической базы организации (предприятия). Как известно, менеджмент возник во второй половине XIX в.

#### *Эволюция менеджмента*

Условия возникновения менеджмента:

- отделение капитала-собственности от капитала-функции;
- возрастание масштабов производства;
- возникновение большого количества субъектов рынка, усложнение связей между ними;
- развитие конкуренции и неустойчивость рыночной экономики;
- неспособность собственника справиться со все возрастающими трудностями управления;
- появление крупных корпораций, где менеджмент отделяется от самоуправления собственника и предпринимателя;
- возрастание требований к управлению;
- успехи ученых управленцев;
- рассредоточение собственности между акционерами — появление новой функции управления акционерным капиталом;
- рассредоточение собственности и, соответственно, функций управления между различными субъектами рыночных отношений.

Кроме перечисленных условий отделения менеджмента в специальную науку и отдельную специальность потребовалось изменение рыночных отношений и самого человека как производителя и потребителя.



Установки менеджмента:

- Формирование среднего класса. Появление и расширение доли среднего класса - необходимая установка менеджмента, так именно представители среднего класса являются основными потребителями производимых товаров и услуг.

- Конкуренция, свойственная человеку. Включает механизм соревновательности, обязательность борьбы за первенство на рынке, за потребителей.

- Необходимость права частной собственности. Частные предприятия быстрее перестраиваются, адаптируясь к изменениям на рынке.

- Компромисс между партнерами. Несмотря на значимость конкуренции, нельзя забывать и о сотрудничестве. Многие вопросы, например, по разделению сфер влияния, решаются путем переговоров сторон.

Индивидуализм. Рыночной экономике более свойственно приписывать успех индивидуальным заслугам работников. Хотя, как уже было отмечено ранее, японскому менеджменту свойственно считать успех результатом деятельности группы.

Прагматизм. Еще А. Смит сформулировал принцип прагматизма: "Дай мне то, что нужно мне, и ты получишь то, что нужно тебе".

Высококвалифицированная рабочая сила. Эта установка менеджмента особенно актуальна в настоящее время. Современные производства и сфера оказания услуг настолько высокотехнологичны, что требуют подготовленных и квалифицированных работников и специалистов. В настоящее время многие работники заняты узкоспециализированным трудом, и заменить их не так просто, как раньше.

Верность слову, честность, пунктуальность. Перечисленные этические нормы являются общепризнанными, так как их нарушение ведет к экономическим потерям не только для самого нарушившего, но и для предприятия, которое он представляет.

### *Научные и методологические основы менеджмента*

По нашему мнению, начинать изучать менеджмент как науку и искусство нужно с истории менеджмента. Специалисты по менеджменту выделяют несколько подходов к менеджменту:

- 1) с позиции выделения различных школ в управлении;
- 2) процессный;
- 3) системный;
- 4) ситуационный.

Родоначальником менеджмента считается Фредерик Тейлор в США, Анри Файоль во Франции и Вальтер Ратенау в Германии.

### *Школа научного управления (1885-1920). Ф. Тейлор*

Первой школой менеджмента считается школа научного управления. Главной задачей школы научного управления было повышение эффективности производства, т. е. поиск лучших способов решения задач управления при помощи использования научного анализа (наблюдение, замеры, нормирование). Представители этой школы занимались отдельным работником. Отбор работников и их подготовка осуществлялся в соответствии с задачами предприятия, предлагали стремиться к достижению соответствия типов работников видам работ, которые они должны будут выполнять.

Работников обеспечивали необходимыми ресурсами, обязательно материально стимулировали. Вводилась оплата труда, способствующая росту выработки. Каждый работник должен был быть ответственным за свои функции.

Большое внимание уделялось рационализации выполнения трудовых операций, изучению соотношения затрат и результата.

Ф. Тейлор и его последователи осознали ведущую роль человеческого фактора. Они совершенно справедливо отмечали, что источником поступков людей являются потребности. Они пытались совместить интересы труда и капитала, реализовать философию сотрудничества на капиталистических предприятиях. Рассматривали научный менеджмент как действенное средство сближения интересов всех работников благодаря росту их благосостояния и налаживанию тесного сотрудничества с хозяевами и администрацией.

Заслугой данной школы является отделение управленческих функций от производства.

Недостатки школы:

- работник рассматривался не как личности, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач;
- мотивы поведения социальных групп и психология работника не учитывали.

*Классическая, или административная, школа (1920-1950). А. Файоль*

А. Файоль и его последователи понимали, что управленческая деятельность может отличаться в зависимости от размера предприятия, уровня менеджера в управленческой иерархии и т. п.

Целью школы являлось создание универсальных принципов управления, следование которым, несомненно, приведет организацию к успеху.

Классическая школа:

- занималась совершенствованием управления организацией в целом;
- впервые были разработаны общие принципы управления организацией;
- дана классификация функций (предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль). Предвидение - разработка программы действий на перспективу и текущий период. Организация - обеспечение предприятия всем необходимым (например, материальными ресурсами). Распорядительство получение наибольшей пользы и выгоды от

подчиненных. Координация — достижение соответствия и согласованности частей предприятия (рационализация связей). Контроль проверка исполнения в соответствии с принятой программой; сформулировано понятие организационной структуры и принципы построения организационных структур.

Недостатки школы: не уделялось внимания социальным аспектам трудовых отношений.

*Школа человеческих отношений (1930—1950). М. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу*

Представители школы человеческих отношений считали, что если руководство повышает заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что неизбежно приведет к увеличению производительности их труда.

Рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, например, консультации с работниками и предоставление им широких возможностей общения на работе. Считали, что в системе управления есть три существенных фактора: люди, финансы и технологии. Причем фактор "люди" занимает первое место.

Авторы утверждали, что менеджмент - психологически насыщенная система управления. Поэтому менеджеру нужно владеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать и т. д. Бережное отношение к персоналу обеспечивает успех в бизнесе.

Школа человеческих отношений предполагает:

- управление межличностными отношениями;
- учет влияния сил, порождаемых взаимодействием коллег в трудовом коллективе;
- учет влияния социально-психологического климата в коллективе на производительность труда работников;

С помощью психологии пытались помочь людям в раскрытии их способностей и повышении производительность труда.

*Школа поведенческих наук – бихевиористская (1950 – н/в). Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор*

Основная цель данной школы повышение эффективности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов. В связи с этим считали, что работнику в большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей.

Человек - самый важный элемент в системе управления. А удачно подобранная команда единомышленников и партнеров является важнейшим условием успеха организации. Авторы рассчитывали на повышение эффективности организации в результате улучшения ее человеческих

ресурсов, осуществляли исследование различных аспектов социального взаимодействия работников в трудовом коллективе. Недостатки: не могли дать ответы на все вопросы, которые ставила жизнь. В рамках последних двух школ разработаны теории:

- мотивации;
- лидерства;
- управления персоналом;
- конфликтологии.

*Количественная школа (1950 – н/в). Р. Акофф, Н. Винер, В. Парето, В. Глушков и Л. Канторович (СССР)*

Школа возникла в связи с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и ЭВМ. Основана на исследовании операций, построении моделей, задании им количественных значений, сравнений и описаний полученных результатов и выборе наиболее предпочтительных вариантов решений. Данная школа предполагает замену словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

Количественный подход базируется на использовании в управлении данных точных наук - математики, статистики, инженерных наук, предполагает широкое применение результатов исследований операций и моделей ситуаций, а также использование количественных измерений при принятии решений.

Данный подход стали больше применять с развитием вычислительной техники и информационных систем управления.

*Процессный подход (1920 г. – н/в)*

Первоначально процессный подход предложил А. Файоль. Управление рассматривается как серия непрерывных взаимосвязанных действий, которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений, а процесс управления как сумма управленческих функций (рис. 1.4). Процессный подход отражает стремление теоретиков и практиков менеджмента интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку. Причем руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность.

Процессный подход отличается от функционального подхода, при котором каждая из функций рассматривается вне связи с другими.



*Системный подход (конец 1950-х гг. – н.в.). Дж. Пол Гетти и Питер Ф. Друкер*

До XX в. практически никто не задумывался над тем, как управлять системно, эффективно. Людей в основном интересовало, как заработать больше денег, завоевать политическую власть, но не то, как управлять организациями. Понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей, развивалось в течение длительного периода начиная с середины XIX в. до 20-х гг. XX в.

Авторы системного подхода предлагали рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технологии), которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Кроме того, они рассматривают организацию в единстве составляющих ее частей, которые переплетают ее с внешним миром.

Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системы бывают:

открытые (зависят от внешней среды);

закрытые (не зависят от внешней среды).

Определение переменных и их влияние на эффективность организации - главный вклад системного подхода, который позволяет комплексно оценить деятельность любой системы управления на уровне конкретных характеристик. Это помогает анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявлять характер проблем входа, процесса и выхода (рис. 1.5).



При системном подходе любая система (объект) рассматривается, как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь

с внешней средой, обратную связь. В системе "вход" перерабатывается в "выход". Важнейшие принципы системного подхода:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза, логического и исторического;
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

### *Ситуационный подход (1960-х гг. – н.в.)*

В соответствии с ситуационным подходом приемы управления и принятия решений предлагается обязательно увязывать с конкретной ситуацией. Соответственно, появилась возможность прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Авторы считают, что отсутствует единый "лучший" способ управления деятельностью организации, так как существует множество конкретных факторов как в самой организации, так и в окружающей среде. Самым эффективным является тот метод управления, который наиболее соответствует сложившейся ситуации.

Ситуация - конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию.

Еще в 1920-е гг. о "законе ситуации" говорила М. Фоллетт, но разработан этот подход лишь в конце 1960-х гг.

В ситуационном подходе сохранена концепция процесса управления, однако специфические приемы руководства конкретной организацией могут значительно варьироваться. Для наиболее эффективного достижения целей организации нужно увязывать конкретные приемы с определенными ситуациями.

### *Методы и законы управления*

Методы управления - способы, средства воздействия управляющего субъекта на объект управления (работник, коллектив, организационно-экономический объект управления) с целью достижения поставленной цели.

Различают методы прямого и косвенного (когда создаются условия для достижения высоких результатов) воздействия, формальные и неформальные. Кроме того, выделяют общие методы - экономические, административные (организационные), социально-психологические и психологические.

Экономические методы — совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления:

- методы, используемые федеральными и региональными органами (налоговые системы и кредитно-финансовые механизмы страны и региона);
- методы, используемые предприятиями (система материального поощрения работников; ответственности за качество и эффективность работы,
- система штрафов и порицаний, снижения или полного снятия льгот; экономические нормативы функционирования организации - фондовооруженность и производительность труда, нормы рентабельности, внутрихозяйственный расчет).

Одним из экономических методов управления является стимулирование персонала. Оно направлено на повышение качества и эффективности работы каждого работника и осуществляется путем использования инструментов мотивации. Например, формирование системы заработной платы в зависимости от количества и качества труда; бонусы; участие работника в распределении прибыли и капитале организации; социальный пакет.

Административные методы:

- система законодательных актов страны и региона;
- система нормативных и методических документов организации стандарты, методики, положения и инструкции, приказы, распоряжения, указания;
- система оперативного управления (через власть руководителя).

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Формы проявления административных методов управления:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.);
- согласительные методы (консультация, компромисс);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т. п.).

На практике это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления, которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Социально-психологические методы управления. Используются для достижения поставленных целей при сохранении здоровья работников и хорошего морально-психологического климата в коллективе. Включают:

- развитие у работников инициативы и ответственности, делегирование полномочий;
- привлечение работников к участию в управлении; формирование коллективов, благоприятного социально-психологического климата;
- создание творческой атмосферы;
- установление моральных поощрений и санкций;
- социальное планирование.

Психологические методы воздействия:

- формирование благоприятного социально-психологического климата;
- эффективное использование психологических методов мотивации (внушение, подражание, вовлечение);
- организация индивидуальной работы с сотрудниками (учет типа личности);
- проведение психологических тренингов для руководителей всех уровней и работников.

Все методы менеджмента органично связаны между собой и используются в комплексе.

Рассмотренная система методов управления находится в постоянном развитии.

При переходе от административно-командной системы к рыночной экономике получили развитие экономические методы управления. В результате демократизации общественной жизни и экономики возросла роль человеческого фактора отсюда большее внимание в настоящее время уделяется социально-психологическим методам управления.

Законы и закономерности. Закономерности — необходимые, устойчивые и существенные отношения или взаимосвязи, определяющие развитие и функционирование систем управления. Законы управления - это объективно существующие, постоянные, повторяющиеся причинно-следственные связи явлений и процессов.

С позиции управления закон или закономерность можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения. Они действуют независимо от воли и желания людей, более того, как бы определяют поведение людей в сфере экономики.

Механизм использования закона - это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня его прав и ответственности.

В науке управления отдельно выделяют законы организации - законы, присущие управлению вообще, как целенаправленному воздействию. Законы организации подразделяются на основополагающие (например, закон синергии) и менее важные.

Менеджмент основывается на системе экономических законов, закономерностей и принципов управления в условиях рыночных отношений.

Закон синергии. Способность организации к деятельности и ее потенциал определяют следующие элементы:

- производительность;
- микроклимат в коллективе;
- заинтересованность персонала в результатах деятельности;
- кадровый, научный и технический состав;
- отношение к внешней среде;
- перспективы развития организации;
- имидж организации (предприятия).



Сочетание элементов может создавать множество вариантов потенциала организации: от высокого (например, в случае совпадения целей работников и целей организации) до низкого (например, в случае приобретения некомплектного оборудования, увольнения генераторов идей и т. д.).

Закон синергии применительно к организации означает такое приращение ресурсного потенциала в процессе совместной деятельности ее членов для достижения поставленной цели, при котором полученный результат больше или меньше, чем простое сложение используемых ресурсов. Как правило, когда речь идет о синергетическом эффекте, то подразумевается процесс приращения или увеличения. (Условие, которое существует, когда части организации взаимодействуют, чтобы произвести совместный эффект, который больше, чем сумма частей, действующих в одиночку.)

Типы синергизма:

- структурный — эффект возникает вследствие объединения ресурсов двух компаний (объединения аналогичных структур), позволяющего снизить издержки и увеличить объем производства, продаж или оказываемых услуг; (издержки могут снизиться на 15-25%, объем деятельности — возрасти на 25-30 %);

- управленческий — эффект достигается благодаря повышению качества управления без каких-либо структурных изменений. Так, например, поглотившая компания более эффективно управляет приобретенным бизнесом за счет внедрения новой системы финансового контроля, повышения ответственности менеджеров за исполнение бюджета, сокращения необоснованных расходов, продажи сопутствующего бизнеса. Происходит снижение издержек, а объемы деятельности растут редко. Признаки синергетического эффекта:

- сокращение технологического цикла;
- использование "замороженных" ресурсов;
- частичный отказ от услуг сторонних организаций;
- рост числа предложений по совершенствованию производства и управления;
- активное приобретение работниками акций своей организации;
- постоянный спрос на продукцию организации;
- хорошее настроение в коллективе;
- снижение заболеваемости работников.

Закон самосохранения. Каждая материальная система сознательно или стихийно стремится к сохранению своей качественной определенности и использует для достижения этого весь свой потенциал. Сохранение системы необходимо в постоянно изменяющейся внешней среде. Самосохранение организации зависит не только от внешней среды, но и параметров внутренней среды, характера ее деятельности и качества управления ресурсами.

Факторы самосохранения:

- стабильность (однако есть риск, что стабильность может вызывать застой); развитие (следует учитывать, что ускоренное развитие, не обеспеченное ресурсами, ориентировано на временный успех);

- большие системы устойчивее малых, однако им необходимо развитие, т. е. создание соответствующих связей;

- система страхования ресурсов и рисков помогает обеспечить организации самосохранение.

Закон информированности-упорядоченности. Коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении управленческой информации, необходимой для принятия управленческих решений. По мере развития организации усложняется набор целей, структура, поэтому непрерывно растет потребность в сведениях, усложняются информационные взаимодействия. Чем большей информацией о внешней и внутренней среде располагает организация, тем больше вероятность устойчивого функционирования. Понятие о ценности информации связано со степенью полезности сведений для обеспечения главных целей системы: самосохранения и развития. Чем четче сформулированы задачи управления и организована база данных об объектах управления, тем устойчивее функционирование организации. В управлении организациями применяется экономическая, научно-техническая, общественно-политическая информация.

Неупорядоченная под конкретные задачи управления информация приводит к дезинформации, возрастают проблемы хранения, переработки и передачи информации, увеличиваются затраты. Например, задачи директора по логистике требуют одного набора информации, финансовому директору нужны другие сведения, а руководителю, отвечающему за филиалы, - третьи. В связи с этим организациям нужны не только грамотные менеджеры, но и грамотные программисты и информационные технологии.

Многие руководители призывают подчиненных сообщать им плохие новости, но лишь некоторые из этих руководителей создают атмосферу, в которой это было бы возможно. Критерии качества информации:

- полнота;
- ценность;
- достоверность;
- насыщенность информации.

Распределение информации должно быть избирательным и ориентированным на полномочия лиц, принимающих решения.

Более подробно роль информации в менеджменте мы рассмотрим в специальном разделе.

Закон специализации управления. Современное производство характеризуется использованием новейших технологических процессов, высокой степенью организации труда и информационных систем. Такое производство требует узкоспециализированного управления, глубоких знаний, наличия специального образования у менеджеров.

Закон интеграции управления. Вытекает из единства производства и управления. С одной стороны, это объединение структурных подразделений в единый производственный механизм – предприятие, с другой — это соединение узкоспециализированных управленческих действий в единый управленческий процесс.

Предприятия могут объединяться в концерны, ассоциации и т. п. в соответствии с целями, задачами, интересами, потребностями поддержания жизнедеятельности организации, требованиями рынка.

Закон экономии времени. Эффективность предпринимаемых управленческих действий определяется скоростью реакции менеджмента на потребности рынка. Принятие решения менеджером в более короткое время по сравнению с конкурирующей фирмой положительно влияет на конечные результаты работы организации.

Закон экономии времени имеет огромное значение в управлении организацией, отраслью экономики, государством в целом.

### *Вклад российских ученых и государственных деятелей в развитие управления*

Первым хотелось бы отметить Петра I, который в начале XVIII в. вывел Россию по военно-политической мощи на одно из первых мест в мире. В годы его правления была создана промышленность европейского типа.

Нельзя переоценить роль Александра II, в 1861 г. отменившего крепостное право, после чего наступила эпоха капитализма.

С. Ю. Витте, будучи министром финансов (1892-1903), провел в России финансовую реформу. При Витте рубль стал одной из самых устойчивых валют в Европе, в России была введена государственная винная монополия; построена транссибирская дорога, кроме того он насаждал госкапитализм и протекционизм.

П. А. Столыпин (государственный деятель Российской империи) известен как реформатор. На должности премьер-министра провел аграрную реформу, главным содержанием которой было введение частной крестьянской земельной собственности (продажа выкупленных помещичьих земель в кредит крестьянам в частную собственность). По результатам произошла интенсификация сельского хозяйства и перераспределение рабочей силы в промышленность.

Говоря о развитии менеджмента в СССР, следует назвать А. К. Гастева, который в 1920 г. создал Центральный институт труда. Он видел основную цель научной организации труда (НОТ) в максимальном росте производительности труда при "сохранении здоровья человека". Гастев является автором концепции трудовых установок, концепции "узкого места", с расшивки которого нужно начинать совершенствование управления. А. К. Гастева называют русским Тейлором, так как им разрабатывалась теория трудовых движений, включающая подходы к сохранению физического и психического здоровья работников. Большое внимание уделялось производственному обучению.

В отличие от Фредерика Тейлора, особо выделявшего систему и организации, и Генри Форда, сосредоточившегося на совершенствовании техники производства, Гастев акцентировал внимание на человеческом

факторе. Он считал, что главную роль в работе предприятия играет человек, эффективность организации начинается с личной эффективности каждого человека на рабочем месте, в частности с эффективного использования времени.

В 1965-1985 гг., в период строительства развитого социалистического общества, именуемый в настоящее время "застойным периодом", сложилась школа Московского инженерно-экономического института (с 1975 г. Московского института управления имени С. Орджоникидзе) под руководством О. В. Козловой.

О. В. Козлова и ее последователи предложили учитывать отраслевые особенности объектов управления, осуществлять практическую направленность разработок в области управления; организацию профессиональной подготовки управленческих кадров; использовать централизацию государственного управления экономикой, поляризацию "прав" на верхних, а "обязанностей" на нижних уровнях управления; использовать экономико-математические модели и методы решения задач управления.

Этап реформирования российской экономики, начавшийся в 1985 г., предполагал следующие пути:

- перестройку всех сторон нашей общественной жизни, начатую президентом СССР М.С. Горбачевым, так как к 1989 г. сложилась предкризисная ситуация;

- курс на развитие гласности и демократии.

В 1991 г. в России начался переход к рыночным отношениям.

Экономист С.С. Шаталин разработал в тот период программу перехода к рынку "500 дней", которая рассматривалась как "шоковая терапия". Целью являлось полное разрушение административно-командной системы управления. Одновременно осуществлялся процесс приватизации: чековой (1991-1994) и денежной (1994-н/в), создавалась законодательная база.

Опыт первых десятилетий рыночных преобразований в России позволяет сделать ряд выводов как о некоторых их позитивных результатах, так и о крупных провалах.

К положительным результатам относятся:

- демонополизация государственной собственности;
- переход на коммерческие принципы деятельности предприятий; свобода предпринимательской деятельности;
- большие возможности для населения в реализации своих способностей и увеличении доходов;

- принятие наиболее активной частью населения ответственности за свое благополучие на себя;

- насыщение рынка товарами и услугами. Однако в целом опыт рыночных преобразований в России в 90-х гг. прошлого века оказался неудачным. Был допущен ряд ошибок и просчетов. К ним относятся:

- форсированный переход от административно-командной системы управления к рыночной, предусматривающий слом существующего

государственного хозяйственного механизма. Основной целью было обеспечение не эффективного управления экономикой, а необратимости рыночных преобразований. Адаптационные возможности государственного хозяйственного механизма не были использованы;

- не была учтена психологическая неподготовленность широких слоев населения к коренным рыночным преобразованиям. Государство не проводило разъяснительной работы с населением, направленной на скорейшую его адаптацию к изменившимся условиям жизнедеятельности, в результате чего произошла деморализация населения;

- рыночные реформы не носили системного характера. Они сводились к либерализации, приватизации и финансовой стабилизации. Неучтенными оказались цели структурной перестройки экономики, обеспечения устойчивого роста производства, инвестиций и социальной сферы. Отсутствовали видение будущего российского общества и целостная стратегия развития экономики на долгосрочную перспективу; была переоценена способность реформируемой экономики к саморегулированию. По существу, произошло самоустранение государства из сферы экономики, а также использование им нерыночных методов (неплатежи по имеющимся обязательствам). В результате не была достигнута демонополизация экономики, не была создана полноценная конкурентная среда, не была обеспечена открытость, доступность рынка и равные условия деятельности для всех хозяйствующих субъектов. Отсутствовали стабильность законодательства и контроль за соблюдением законов;

- были допущены серьезные ошибки в кредитно-денежной политике и в формировании финансовой инфраструктуры. Необоснованным и преждевременным оказалось введение конвертируемости рубля, в результате чего произошла долларизация экономики. Не был обеспечен контроль за движением капиталов, в особенности за его вывозом из страны. Не был создан полноценный фондовый рынок. Деятельность коммерческих банков оказалась оторванной от реального сектора экономики. Причины "провалов":

1. Все проводимые в России реформы проводились по модели догоняющей модернизации, которая является одновременно запаздывающей.

2. Эта модель не учитывала изменений самого Запада, развитие которого происходит по инновационной модели, которая уже в то время приобрела форму глобализации.

3. Структура российской экономики была деформирована: высокая степень добывающей промышленности, неразвитость сферы услуг.

4. По конкурентоспособности Россия занимала одно из последних мест в мире.

5. Производительность труда составляла 10% от ее уровня в развитых странах.

6. По уровню дисциплины российские работники уступали рабочим развитых стран.

Однако нельзя забывать и о сильных сторонах Российской экономики:  
- развитый научный потенциал;

- опыт разработки и использования высоких технологий;
- высокий уровень образования населения;
- емкий внутренний рынок;
- богатые природные ресурсы;
- дешевая рабочая сила.

### *Современные научные концепции менеджмента*

Постепенно сложилось понимание того, что для выживания капиталистического производства необходимо изменить отношение к положению работников на предприятии, выработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями.

Модель "Менеджмент человеческих ресурсов" (Р. Е. Майлз, США, 1960-е гг. по настоящее время) основана на учениях школы научного управления Ф. Тейлора. К данному моменту сложилось понимание того, что для выживания капиталистического производства необходимо изменить отношение к положению рабочего на предприятии, выработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Модель рассматривается как стратегическая, способствующая решению основных целей организации.

Модель "человеческие ресурсы":

ориентация на активную позицию личности в организации;

- каждый человек должен отвечать за результаты своего труда, знать общие цели организации и своим трудом способствовать их достижению;
- организация должна поощрять личную инициативу сотрудников с помощью материального стимулирования и продвижения по службе;
- отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т. е. от власти (реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам);
- широкое использование стратегического управления;
- стратегическое планирование, которое сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач.

Доктрина "производственной демократии" (демократии на рабочих местах; США) предполагает вовлечение в управление непрофессионалов как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т. д. В США получило распространение несколько форм привлечения работников к управлению - бригадные методы организации труда, кружки контроля качества.

Система участия рабочих предполагала участие:

- в управлении трудом и качеством продукции;
- прибыли;
- советах директоров;
- рабочих советах.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения "качества трудовой жизни", снова предполагающие привлечение работников к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Согласно данной модели составляющими успеха являются: компетентность руководителя;

- способность психологически настроиться на восприятие и мышление партнёра;

- доверие как переход от авторитарного и консультативного подходов к полному Делегированию полномочий.

Итак, менеджер не может быть "универсальным гением". Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знание специальности.

Модель "социального человека" (Япония). Данная модель ориентирована на человеческий фактор. Одним из основных параметров является преклонение перед трудом, трудоголиками. Получая удовлетворение от хорошо выполненной работы, японцы согласны терпеть жесткую дисциплину, большую напряженность и сверхурочную работу. Вознаграждение за труд воспринимается через призму социальных потребностей. К стимулам относятся заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения между работниками. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, служебный рост, профессиональное совершенствование, творческий подход.

Модель включает в себя:

- корпоративный дух фирмы, слияние с фирмой и преданность ее идеалам;

- психологию группы;

- оплату труда по выслуге лет. Размер платы зависит от непрерывного стажа работы. Принят практически принцип уравниловки, который имеет незначительную дифференциацию;

- систему "пожизненного найма". Предприниматели приобретают верных и преданных работников. Работники испытывают чувство благодарности и привязанности, глубокого удовлетворения от того, что признали их способности, образование и уровень подготовки;

- систему продвижения по старшинству;

- ротацию персонала (переучивание новым специальностям каждые 3-5 лет);

- устремленность на создание высококачественной продукции;

- управление качеством. Это целая комплексная система: группы качества, ориентация только на потребителя, методы "участвующего управления" и "опережающего мышления", гибкая организационная структура предприятия, система управленческого контроля, система "Канбан" ("точно в срок");

- экономию и бережливость.

Сущность японского менеджмента - управление людьми. Причем не одним человеком, а группой. Основным богатством считаются человеческие ресурсы. Западноевропейская модель менеджмента:

- тенденция психологизации управления на Западе. Авторы считают, что денежное вознаграждение не является единственным фактором, определяющим все усилия работника;

- эксперименты по обогащению труда, т. е. повышению его содержательности на рабочем месте. На ряде фирм был упразднен конвейер, что привело к снижению текучести кадров и повышению рентабельности предприятия;

- система "соучастия", сформировавшаяся в ФРГ:
  - создание производственных советов на предприятиях;
  - включение представителей наемных работников в наблюдательные советы;

- включение "рабочих директоров" в советы управляющих;
- перенесение ответственности на нижние уровни (передача права принятия решений наиболее компетентным работникам в рамках своих обязанностей и компетенции);

- управление с позиции "социального человека" (поведение людей рассматривается с точки зрения влияния на них группового поведения);

- производственные отделения в западноевропейских компаниях играют большую роль, чем в американских. Они наделены оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью;

- дочерние компании одновременно и центры прибыли, и центры ответственности;

- между отдельными компаниями устанавливаются производственные связи, образуются "промышленные группы". Условиями эффективного менеджмента в этой модели считаются:

- положительный настрой руководителя (доверие к подчиненным и интерес к делу как установка на успех);

- верно выбранный тон (условия коммуникации);

- выбор правильной частотности влияния руководителя на подчиненных. Управление по результатам (Финляндия). В этой модели цели имеют количественные показатели: производительность труда, уровень обслуживания, качество продукции, объем реализации, удовлетворение запросов потребителей. В определении намеченных результатов наравне с высшим руководством участвуют исполнители и рабочие. Подчиненные сами выбирают пути и методы достижения этих результатов. Одновременно составляются три вида планов: стратегический, годовой и график работы. Причем план целей на очередной год разрабатывается на основе ситуационного анализа, графики работы составляются на основе годового плана целей. Оценка ключевых результатов производится два раза в год. Ключевыми результатами могут быть:

- функциональная организация, производительность труда;

- уровень обслуживания, качество продукции, объем реализации;



- удовлетворение запросов потребителей.

Шведская модель социализма Гуннара Мюрдаля. Данная модель основана на теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства.

Автор считал, что регулирование государством рыночных процессов способствует созданию эффективной экономики, основанной на всеобщем равенстве и равных экономических возможностях для всех. В основе регулируемой экономики – система прямых и косвенных налогов с населения. Главное в данной модели — создание системы социальной защиты населения, которая гарантировала бы равные возможности для повышения благосостояния населения. Это способствовало увеличению размеров личного потребления. Однако проводимая модель не смогла спасти Швецию от достаточно глубоких кризисов 1977-1978 и 1981-1982 гг. Для выхода из кризиса были проведены денежная и налоговая реформы. Правительство страны применило политику оптимального распределения прибыли и направления ее в первую очередь на инвестиции. По результатам проведенных мероприятий Швеции удалось добиться значительных результатов, экономическое положение страны стало достаточно устойчивым.

Модель социального рыночного хозяйства Эрхарда. Модель включает в себя:

- усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования. Государство не только регулирует общественные процессы, в том числе и рынок, но и проводит социальную политику в интересах повышения благосостояния населения;
- введение индикативного планирования (установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным);
- социальное партнерство как особый тип отношений между предпринимателем и работниками. В этом случае достигается социальный мир, а возникающие конфликты между предпринимателями и работниками разрешаются цивилизованными методами.

Современные тенденции развития менеджмента. Основные направления развития менеджмента, которые были разработаны в 90-е гг., включают в себя становление корпоративной культуры как фактора успешного управления, широкое распространение стратегического управления, перенос подходов и приемов менеджмента из коммерческой в некоммерческую сферу, бурное развитие специальных видов менеджмента.

Коротко остановимся на некоторых из этих тенденций. Культура организации сейчас все больше рассматривается как важный фактор прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации, как фактор успеха, эффективности деятельности, а подчас и выживаемости коммерческих организаций. Современный период развития теории и практики менеджмента все чаще называют "культурной революцией" в менеджменте.

Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во всем большем числе конкретных управленческих ситуаций. Все чаще в региональных, национальных и международных

программах применяются идеи и подходы, отработанные в рамках теории стратегического планирования. Прежде всего это относится к так называемому целевому управлению, которое подразумевает постановку четких и кратких целей, характеризующих необходимое конечное состояние управляемого объекта, иерархию целей, участие в процессе выработки целей всех, кто будет работать по их достижению, процедуру оценки эффективности и результативности.

Подводя итог, следует отметить, что основные положения школы научного управления, классической школы, школ человеческих отношений и поведенческих наук позволяют использующим их менеджерам приводить руководимые ими объекты к успеху. Применение количественного подхода стало возможным и даже необходимым в связи с развитием вычислительной техники и информационных систем управления. Процессный и системный подходы внесли свой вклад в развитие менеджмента как науки. Наиболее актуальным в настоящее время стал ситуационный подход, который предлагает увязывать приемы управления и принятия решений с конкретной ситуацией.

Современные модели и тенденции развития менеджмента дают ответы на множество вопросов, возникающих в деятельности менеджеров различных организаций. Все чаще менеджеру приходится работать не просто в российских компаниях, но и в международных организациях, учитывать специфику национального менталитета, принципы управления фирмами на Западе и частные принципы фирм.

#### **4. Принципы менеджмента**

Понятие и значение принципов менеджмента

Впервые термин “принципы управления” ввел инженер-технолог Ф. Тейлор, который в 1911 г. опубликовал работу “Принципы научного менеджмента”. Ряд авторов утверждает, что первым принципы рационального управления сформулировал Г. Эмерсон в 1912 г. В 1916 г. А. Файоль сформулировал 14 принципов управления, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента.

Принципы - это убеждения, которым следует фирма в своей практической деятельности. Они не имеют юридической силы и выражают добровольно взятые на себя моральные обязательства, которые становятся нормативами поведения. Также принципы - это фундаментальные истины, установленные на основе изучения и обобщения практики менеджмента. Нормативный характер придает им практическую направленность рекомендаций.

Принципы управления отражают теоретический идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться. Можно выделить несколько групп принципов (рис. 1.6).



Общие принципы:

- принцип эффективности — главный общий принцип менеджмента и принцип рыночной экономики;
- социальной ответственности предпринимательства и менеджмента;
- разграничения функций государственного, политического и хозяйственного управления;
- ориентации на потребителя (маркетинга);
- конкуренции (конкурентоспособность фирмы): ценовая и неценовая, функциональная, внутрифирменная и межфирменная;
- системности;
- деловой этики (честность и соблюдение законов, обеспечение качества продукции, норм безопасности труда, правдивость рекламы, защита окружающей среды и т. п.);
- предпринимательского риска;
- предпринимательской тайны:
- промышленной;
- коммерческой;
- финансовой.

Коммерческая тайна предприятия - это сведения, связанные с производством, технологической информацией, управлением, финансами и др., разглашение (передача, утечка) которых может нанести ущерб его интересам.

В рыночной экономике информация становится товаром и должна подчиняться законам товарно-денежных отношений. Каждый собственник имеет право охранять свои интересы, согласованные с интересами других собственников и общества. Коммерческая тайна - это право на определенную свободу предпринимательства, защиту своих интересов во взаимоотношениях с государством и другими субъектами рыночных отношений. Право на коммерческую тайну — это ограничение государственных возможностей командовать в экономике.

Специальные принципы - правила реализации отдельных функций менеджмента - планирования, организации управления, мотивации, контроля, коммуникаций, принятия управленческих решений.

Например, перечислим принципы организации как функции менеджмента:

- разделения и кооперации труда;
- сочетания централизации и децентрализации;
- сочетания горизонтальных (партнерских) и вертикальных (иерархических) связей;
- делегирования полномочий;
- соответствия полномочий и ответственности;
- абсолютной ответственности;
- единоначалия;
- диапазона управления;
- уровня полномочий;
- лидерства;
- скалярный;

принцип Питера: "В иерархической системе любой работник поднимается до уровня своей некомпетентности".

Согласно принципу Питера, человек, работающий в любой иерархической системе, повышается в должности до тех пор, пока не займет место, на котором он окажется не в состоянии справиться со своими обязанностями, т. е. окажется некомпетентным. Этот уровень и называется уровнем некомпетентности данного сотрудника. На этом месте сотрудник "застрянет" и будет находиться до тех пор, пока не покинет систему (т. е. не уволится или не выйдет на пенсию).

Принципы А. Файоля.

А. Файоль исходил из того, что существуют универсальные управленческие принципы и лишь с использованием этих принципов связан успех организации.

Применительно к деятельности высшего звена управления А. Файоль сформулировал следующие принципы.

№ п/п	Наименование принципа	Содержание принципа
1	Разделение труда	Для эффективного использования рабочей силы необходима специализация труда, причем она применима для всех видов труда — исполнительского и управленческого
2	Власть и ответственность, или полномочия и ответственность	Власть бывает официальной, которой менеджер обладает в силу занимаемой им должности, и личностной, которая является результатом его качеств как личности. Хороший менеджер соединяет официальную и личностную власть. Что же касается ответственности, то она представляет собой обратную сторону власти, ее следствие
3	Дисциплина	Повиновение, основанное не на страхе, а на уважении, доверии к руководителям на всех уровнях. Один из самых действенных факторов воздействия на подчиненных — личный пример начальника. Хороший пример начальника заставляет подчиненных ему подражать, плохой — имеет для всех самые отрицательные последствия
4	Единоначалие	У подчиненного должен быть один непосредственный руководитель. Не коллегиальность, а приказ от вышестоящего сот-

№ п/п	Наименование принципа	Содержание принципа
		рудника обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распоряительства. Выполнение указаний от двух, трех и более руководителей — угроза власти, дисциплине и стабильности
5	Единство действий руководства	Деятельность, преследующая одну и ту же цель, должна организовываться одним руководителем в соответствии с единым планом. Лишь при таких условиях возможно обеспечить координацию и концентрацию усилий
6	Подчинение личных интересов общим	Интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан... Но невежество, честолюбие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частных
7	Вознаграждение персонала	Оплата, должностной оклад, премия, разделение прибыли, все другие методы стимулирования труда должны быть справедливыми. Стимулирование труда зависит от многих факторов, но цель одна — обеспечить максимально возможное удовлетворение интересов сотрудников и работодателей
8	Централизация	Любой организации свойственна централизация. Централизация или децентрализация — это вопрос их соотношения, т. е. определения оптимального уровня концентрации или рассредоточения власти. По мнению Файоля, <i>“все, что направлено на повышение значения и роли подчиненных, — децентрализация”</i>
9	Скалярная цепь	“Цепь начальников” от самого высокого до самого низкого ранга. Это должностная структура, которая представляет собой путь достижения власти и каналы передачи информации
10	Порядок	Всему свое место, и все на своем месте. В настоящее время этот принцип значительно расширился за счет отнесения его и к сырью, материалам, оборудованию

№ п/п	Наименование принципа	Содержание принципа
11	Справедливость	Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным
12	Стабильность персонала	Излишняя текучесть кадров негативно влияет на издержки производства и его эффективность. Она является одновременно и причиной, и следствием плохого управления
13	Инициатива	Проявление каждым работником усердия и энергии во всех начинаниях, предприимчивости и инициативы руководителями и подчиненными должна приветствоваться
14	Корпоративный дух	Гармония всех занятых на предприятиях и их единство в достижении цели. В единстве не только сила, но и успех достижения целей бизнеса

Считая предложенные им принципы универсальными, А.Файоль тем не менее указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается открытой для дополнений, изменений, преобразований, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении. Поэтому число принципов управления неограниченно.

Принципы Г. Эмерсона. Бакалавру по направлению “Экономика” полезно знать “Двенадцать принципов производительности”, предложенные Г. Эмерсоном в 1911 г. Автор рассматривает и формулирует принципы управления предприятиями.

Считается, что именно Эмерсон внес в науку управления такие понятия, как производительность или эффективность. Эффективность (производительность) — это максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами.

Рассмотрим 12 принципов производительности Г. Эмерсона.

Автор считает, что для достижения максимальной производительности труда важны:

1. Точно поставленные идеалы или цели, к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления.

2. Здравый смысл, т. е. подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей.

3. Компетентная консультация, т. е. необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и

управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным.

4. Дисциплина - подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку.

5. Справедливое отношение к персоналу.

6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями.

7. Диспетчирование, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива.

8. Нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери.

9. Нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты.

10. Нормирование операций, предполагающее установление времени и последовательности их выполнения.

11. Письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ.

12. Вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

Организационно-технические принципы управления Форда сводились к следующему:

1. Строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий, конечная цель которых — изготовление автомобиля (автомобилестроительный концерн Форда): все части производства, начиная от каучуковых плантаций, рудников, металлургических заводов и кончая сборочными конвейерами, управлялись из одного центра.

2. Массовое производство, обеспечивающее наименьшую возможную стоимость изделия, удовлетворение массового спроса покупателей и наибольшую прибыль.

3. Развитая стандартизация, которая давала возможность быстро и без лишних затрат переходить на новые модификации автомобиля при постоянстве базовой модели.

4. Конвейер с глубоким разделением труда, который в процессе делится на сотни и тысячи мелких операций. Это дало возможность сделать производство непрерывным, массовым и вместе с тем дешевым - труд на таком потоке не требовал высокой квалификации.

5. Постоянное совершенствование управления производством.

Описанная система устраивала не только Форда - организатора производства, но и Форда-предпринимателя. Имея возможность обеспечить рабочим низкой квалификации сравнительно высокий заработок, он страховал себя от социальных конфликтов.

Главные идеи Форда — умелое управление предприятиями, их объединениями огромного масштаба, кооперация, массовое производство,



стандартизация, конвейерная система разделения труда, постоянное совершенствование управления - актуальны и сегодня.

Принципы бюрократического управления М. Вебера:

1. Аппарат управления (организация) — рационально созданный инструмент или средство для достижения ясно выраженных групповых целей. Структура и принципы организации должны строго отвечать этим целям.

2. Задачи аппарата (допускается, что они могут быть сформулированы адекватно групповым целям) расчленяются на возможно простейшие операции; организация строится строго по иерархическому принципу.

3. Каждый служащий подчиняется вышестоящему должностному лицу и несет ответственность как за свои действия, так и за действия подчиненных ему служащих.

4. Деятельность всех служащих регламентируется системой правовых предписаний, определяющих объем их служебных полномочий.

5. Отправление властных функций основывается на факте пребывания в должности (этого требует третий принцип), а также на специальных знаниях и навыках служащих.

6. Служащие действуют беспристрастно, "обезличенно"; это необходимо для того, чтобы цели организации не подменялись и не искажались по произволу отдельных должностных лиц, для обеспечения сменяемости служащих.

Интересны также основные идеи и взгляды на трудовое воспитание А. К. Гастева, который изложил их в знаменитой "Памятке-правилах", содержащей 16 пунктов правил и наставлений о том, как надо правильно и культурно работать:

1. Продумать результат. Очевидно, прежде чем начинать работу, стоит понять, зачем ее делать, сформировать в голове своего рода модель выполнения.

2. Приготовить рабочий инструмент. Без его наличия труд невозможен. Значит, все нужное должно быть приготовлено заранее.

3. На рабочем месте не должно быть ничего лишнего, ничего, что могло бы отвлекать от труда, мешать, а, следовательно, и отдалять результат, понижать мотивацию.

4. Весь инструмент должен находиться в порядке. Его некогда будет искать в процессе труда.

5. В работу следует вникать постепенно, а не резко. Тогда увеличивается работоспособность, и рабочий меньше устает.

6. Необходимо настроиться на работу. Подготовить себя и постепенно начинать, именно постепенно, чтобы не мешала усталость.

7. Работать надо ровно, мерно, а не "приступами".

8. Необходимы удобства для работы. Рабочее место, положение тела - обо всем этом рабочий должен забыть во время труда, а следовательно, все это должно находиться в порядке и быть удобным.

9. Необходимо отдыхать. Распределить труд так, чтобы через определенные промежутки следовал непродолжительный отдых, что поможет добиться большей производительности и отдалит момент усталости.

10. Не отвлекаться во время работы. Не отвлекаться на принятие пищи и т. п. 11. Если работа не получается не отчаиваться. Лучше отдохнуть и попробовать еще раз.

12. Отвлекаться только на необходимое. Иначе сложнее будет к работе вернуться.

13. Приводить в порядок рабочее место во время перерывов, т. е. постепенно возвращаться к правилам № 2-3.

14. После получения положительного результата не надо "привыкать" к успеху. Лучше начать делать другую работу, не обращая внимания на любые отвлекающие факторы, к которым также относится чувство удовлетворения уже полученным результатом.

15. Если результат не удовлетворителен, не следует расстраиваться. Это отвлекает от удачного выполнения следующей работы или переделывания этой.

16. Прибрать рабочее место по окончании работы, чтобы следующую работу начать, не тратя время на поиск инструментов, налаживание удобства и уборку.

В трудах по теории управления приводятся свыше 30 принципов управления. Причем некоторые теряют свою актуальность. В то же время вырабатываются новые, адекватные современным условиям.

Новые принципы (дополнительные):

- сочетание специализации и универсализации в управлении;
- устойчивость к воздействию факторов внешней среды;
- экономичность управления;
- гуманность управления;
- исключение (только при значительных отклонениях от стандартов и правил должна срабатывать система контроля);

• сочетание единоначалия и коллегиальности.

Современные принципы управления фирмами на Западе:

- лояльность к работающим;
- ответственность как условие успешного менеджмента;
- коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали;
- атмосфера в фирме, помогающая развитию способностей работающих;
- долевое участие каждого работника в результатах фирмы;
- расширение полномочий сотрудников;
- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- использование методов работы с людьми, обеспечивающих удовлетворенность работой;
- участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы;
- умение слушать тех, с кем менеджер сталкивается в работе; этика бизнеса;

- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал; качество личной работы и ее совершенствование.

В качестве современных принципов менеджмента можно также рассматривать систему принципов, предложенную Т. Питерсом и Р. Уотерманом. Перечислим восемь качеств, которые, по мнению авторов, характеризуют успешные новаторские компании:

1. Ориентация на активные действия. Во многих успешных компаниях стандартные рабочие процедуры определяются формулой "Делай, налаживай, пробуй". Постоянный поиск альтернативных вариантов развития организации.

2. Близость к потребителю: успешные компании учатся у своих клиентов, с уважением относятся к запросам потребителей.

3. Автономность и предприимчивость: успешные компании поддерживают лидеров и новаторов из числа своих сотрудников.

4. Люди как фактор продуктивности. Руководители успешных компаний считают рядовых сотрудников основным источником повышения качества и продуктивности. В связи с этим развито постоянное обучение персонала, активная ориентация его мышления на быстрые изменения в характере и масштабах деятельности организации, обусловленные развитием рынка.

5. Локальное управление, ориентация на ценность, на общественные интересы. 6. Верность своему призванию, своему делу. "Никогда не приобретайте бизнеса, которым не умеете управлять" (Роберт Джонсон, бывший председатель совета директоров фирмы Johnson & Johnson). Верность делу формируется на основе философии организации, признаваемой большинством сотрудников: взаимная выгода и социальное партнерство.

7. Простая форма, немногочисленный персонал. Скромный штат управления возможен за счет широкого привлечения сотрудников к групповому процессу принятия решений.

8. Сочетание гибкости и жесткости, подразумевающее баланс полномочий, свободы действий и ответственности сотрудников, заботу со стороны организации о благополучии сотрудников и дисциплинированность последних. Самые успешные компании одновременно централизованы и децентрализованы.

Частные принципы отражают специфику и организационную культуру, а также личность их создателя. Приведем примеры принципов деятельности нескольких известных фирм:

Принципы фирмы Rapasonic:

- справедливость и честность; адаптация и благодарность;
- сотрудничество и коллективизм;
- вежливость и скромность;
- неутомимые усилия к совершенствованию. Принципы фирмы IBM:
- каждый человек заслуживает уважения;
- хорошо спланировано - наполовину сделано.

Принципы Г. Форда:

- на первом месте стоит качество;
- постоянное совершенствование в значительной степени влияет на наш успех;
- участие сотрудников в деле и прибыли наш стиль работы; торговцы и поставщики наши партнеры;
- используй любой шанс, ибо он может оказаться последним;
- в деле нашей социальной и общественной значимости нет компромиссов. Принципы Дженерал Электрик:

Лозунг "Искать лучший способ каждый день" есть на стенах фабрик и офисов GE по всему миру. Известны четыре E лидерства в GE:

- energy - очень высокий уровень энергии;
- energize - способность заряжать энергией других людей для достижения общих целей;
- edge - умение принимать непростые решения;
- execute - способность постоянно выполнять нужную работу и обещания.

В заключение отметим, что многие приведенные принципы обращены к человеческому фактору. Практика показала, что менеджмент, предназначенный главным образом для интенсификации производственных процессов, основан на знании психологии и учет человеческого фактора в управлении крайне важен.