**Сущность, предмет и содержание менеджмента**

|  |
| --- |
| Менеджмент |
|  |

**Менеджмент**- это управление социально-экономическими [организациями](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html) в условиях[рыночной экономики](http://www.grandars.ru/student/nac-ekonomika/rynochnaya-ekonomika.html), [цели](http://www.grandars.ru/student/marketing/missiya-organizacii.html) которых, как правило, являются экономическими.

Менеджмент представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения [целей организации](http://www.grandars.ru/student/marketing/missiya-organizacii.html) путем рационального использования имеющихся[ресурсов](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/ekonomicheskie-resursy.html). Первоначально менеджмент начал развиваться как теория управления производством, а затем трансформировался в теорию управления деятельностным поведением людей.

Следует различать понятия: «управление», «менеджмент» и «руководство».

**Руководство** — постановка цели организации и управление.

**Основная цель менеджмента**- обеспечение гармонии в развитии [организации](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html), т. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Задача гармонизации по отношению к организации имеет внутренний (эндогенный) и внешний (экзогенный) аспекты.

На содержание менеджмента оказывают влияние две группы факторов:

* тенденция развития организации;
* специфические национальные факторы развития экономики.

**Категория менеджмента**- наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существующие свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

**Состав основных категорий менеджмента:**

* объекты и субъекты менеджмента;
* функции менеджмента;
* виды менеджмента;
* методы менеджмента;
* принципы менеджмента.

**Содержание, формы и методы менеджмента**зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило, на предприятии можно выделить три иерархических уровня менеджмента: **высший, средний и низовой**.

**Субъекты менеджмента, менеджеры**- руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

**Категория «менеджер» распространяется на:**

* руководителей организации;
* руководителей структурных звеньев и центров прибыли;
* организаторов определенных видов работ (администраторов).

**Виды менеджмента**- специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

По признаку объекта различают **общий и функциональный менеджмент** (рис. 1.1).

Общий или генеральный менеджментзаключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (центров прибыли).

Функциональный или специальный менеджментзаключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев. Например, инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т. п.



Рис. 1.1. Объекты и виды менеджмента

По признаку содержания различают **нормативный, стратегический и оперативный менеджмент**.

**Нормативный менеджмент**предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

**Стратегический менеджмент**предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджментпредусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

**Методы менеджмента**- это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

**Принципы менеджмента**- это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

**К числу важнейших принципов эффективного менеджмента относятся следующие принципы:**

* целостности;
* иерархической упорядоченности;
* целевой направленности и оптимальности;
* сочетания централизации и децентрализации;
* демократизации.

**Существует несколько подходов в управлении:**

* **процессный подход**: управление рассматривается как процесс, например, планирование, организация, мотивация, контроль;
* **системный подход**: обозначаются цели, задачи в показательной форме. Строится дерево цели, где система разбивается на подсистемы, например, организация — на подразделения (рис. 1.2):



**Рис. 1.2. Дерево целей**

**Системный подход**

Это направление методологии специального научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

Системный подход способствует адекватной постановке проблем в конкретных науках и выработке эффективной стратегии их изучения.

**Система** — совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. При определении понятия системы необходимо учитывать теснейшую взаимосвязь его с понятиями целостности, структуры, связи, элемента, отношения, подсистемы и др.

**Основные системные принципы:**

* **целостность** (принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыносимость из последних свойств целого; зависимость каждого от его места, функции и т. д. внутри целого);
* **структурность** (возможность описания системы через установление ее структуры, т. е. сети связей и отношений системы; обусловленность поведения системы не только поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры);
* **взаимосвязь структуры и среды** (система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия);
* **иерархичность** (каждый компонент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной системы);
* **множественность описания каждой системы** (в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы).

**Важнейшие принципы системного подхода (системного анализа) следующие:**

* процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
* необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения;
* необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
* цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы (программы);
* восхождение от абсолютного к конкретному;
* единство анализа и синтеза, логического и исторического;
* выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия и др.

Рассмотрим элементы принципа «черный ящик» системного подхода.

При системном подходе на основе маркетинговых исследований сначала формируются параметры выхода — товара или услуги: что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки, кому продавать и по какой цене. На эти вопросы ответы даются одновременно. Выход должен быть конкурентоспособным по нормативам.

Затем определяются параметры входа: какие нужны ресурсы и информация для процесса. Потребность в ресурсах и информации прогнозируется после изучения организационно-технического уровня производства системы (уровня техники, технологии, организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (политической, экономической, технологической, социальной и др.).

Системы бывают открытыми и закрытыми.

**Открытая система** — это система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами.

**Закрытая система** имеет источник энергии (ресурсов) внутри себя. Примеры закрытых систем: работающие часы с внутренним источником энергии, работающая автомашина, самолет, автоматическое производство со своим собственным источником энергии и т. д. Примеры открытых систем: калькулятор или радиоприемник с солнечной батареей (энергия поступает извне), промышленное предприятие, завод, фирма, компания и др.

Очевидно, что хозяйствующие организации не могут существовать автономно, для осуществления их деятельности необходимы снабжение, сбыт, работа с потенциальными покупателями и т. д. Именно поэтому их правомерно отнести к большим открытым системам.

Одним из вариантов системного подхода является ситуационный подход, который концентрируется на том, что применение различных методов и подходов к управлению определяется ситуацией. Поскольку существенные внутренние и внешние факторы для разных организаций весьма разнообразны, то не существует единого, «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

**Понятие и виды функций менеджмента**

**Функции менеджмента**определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Они имеют общие задачи и направления управленческих работ, состав и предложение которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (ее отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т. п.).

**Дифференциация функций менеджмента** позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

**Рассмотрение менеджмента** как совокупности процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений.

**Различные концепции менеджмента** предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента.

**При системном рассмотрении можно выделить три группы функций менеджмента, являющихся наиболее общими для всех видов организаций и любых условий функционирования (рис. 1.3):**

* общие функции менеджмента;
* социально-психологические функции менеджмента;
* технологические функции менеджмента.



**Рис. 1.3. Система функций менеджмента**

**Общие функции менеджмента**отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях.

**Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:**

* формирование целей;
* планирование;
* организацию;
* контроль.

Часто к ним добавляют функции: **мотивации, координации, управления**.

**Социально-психологические**функции менеджментасвязаны в основном с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций: делегирование и мотивацию.

**Технологические** функции менеджментаопределяют два основных вида деятельности, составляющие содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: решения и коммуникации.

Общие, социально-психологические и технологические функции взаимно дополняют друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на деятельность организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

**В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:**

* **общее управление** (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
* **управление структурой предприятия** (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
* **конкретные области управления** (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Если структурные стороны деятельности предприятия определены, то все функции управления разделены на общие и конкретные.

**Функция управления** — вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект со стороны субъекта управления.

Функция управления и установления объема работ по каждой функции является основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов.

**Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. В соответствии с ГОСТом 24525.0-80 к ним относятся:**

* прогнозирование и планирование;
* организация работы;
* мотивация;
* координация и регулирование;
* контроль, учет, анализ.

**Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. ГОСТ рекомендует их типовой состав:**

* перспективное и текущее экономическое социальное планирование;
* организация работ по стандартизации;
* учет и отчетность;
* экономический анализ;
* техническая подготовка производства;
* организация производства;
* управление технологическими процессами;
* оперативное управление производством;
* метрологическое обеспечение;
* технологический контроль и испытания;
* сбыт продукции;
* организация работы с кадрами;
* организация труда и заработной платы;
* материально-техническое снабжение;
* капитальное строительство;
* финансовая деятельность

**Природа и состав функций менеджмента**

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Поле управления**

Если вспомнить модель производственного процесса, то последнюю схему можно расширить до трехмерной (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Объем управления**

**Содержание процесса управления инновациями**

**Общие функции**отражают порядок управления деятельностью организации. Они в одинаковой степени необходимы как в рамках стратегического, так и в рамках оперативного менеджмента.

**Процесс управления** в соответствии с принципиальной схемой общих предметных функций начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определенный период времени. Затем осуществляется планирование мероприятий, направленных на достижение установленных целей развития. Реализация запланированных мероприятий требует создания определенных организационных структур, привлечения исполнителей, координации их работы во времени и в пространстве. Успешное выполнение предусмотренных мероприятий в рамках принятых организационных структур требует учета, постоянного контроля за ходом осуществляемых процессов и регулирования деятельности организации. Каждая из пары взаимосвязанных общих функций представляет собой замкнутый контур управленческих решений, функционирующий в цикле «цель — средства» (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Взаимосвязь общих функций менеджмента**

В первом контуре «цель — планирование» процесс планирования завершается при условии, что предусмотренные мероприятия и запланированные ресурсы, безусловно, обеспечивают достижение установленных целей развития. В противном случае требуется корректировать сформулированные первоначально цели развития.

На втором этапе в контуре «планирование — организация» осуществляется поиск таких организационных решений, которые бы обеспечили безусловное и наиболее эффективное выполнение установленных плановых заданий.

В третьем контуре «организация — контроль» в принятых организационных условиях осуществляется непрерывный контроль за ходом выполнения плановых заданий и выработка решений, направленных на устранение возникающих разногласий.

**Состав и содержание социально-психологических функций менеджмента**

Социально-психологические функции менеджмента обеспечивают регулирование отношений между людьми, возникающие в процессе функционирования организации.

Социально-психологические аспекты управления в современных условиях нередко становятся решающим специфическим фактором успеха предпринимательской деятельности организации.

К социально-психологическим функциям менеджмента относятся делегирование и мотивация.

Обе эти функции позволяют определить состав задач и полномочий каждого из участников осуществляемых процессов и сформировать наиболее благоприятные условия его деятельности, стимулирующие получение высоких результатов.

**Делегирование** как функция менеджмента означает процесс передачи задач и определения компетенции лица или группы лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление.

**Задачи** формулируют конечные и промежуточные результаты деятельности участника или руководителя подразделения.

**Компетенция** означает ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач.

**Ответственность** означает обязательства лица или подразделения выполнять установленные задачи в рамках представленных полномочий, т. е. прав и ресурсов.

**Мотивация** как функция менеджмента означает процесс стимулирования всех участников деятельности организации, направленный на достижение установленных целей развития организации.

Мотивация связана с использованием ряда специфических категорий и понятий, относящихся как к отдельному человеку, так и к коллективу людей, т. е. организации.

**Потребности** — это основополагающая категория классических и современных концепций мотивации, означающая осознанное ощущение недостатка чего-либо или его отсутствия.

**Побуждение** в мотивационном механизме — это проявленное стремление к удовлетворению осознанных потребностей, т. е. мотивы целенаправленной деятельности.

Побуждения человека и коллектива проявляются в мотивационном поведении, т. е. поведении, направленном на реализацию осознанных и принятых мотивов.

Стремление к достижению цели становится стимулом всей деятельности сотрудника или коллектива.

**Стимул** в мотивационном механизме — это результат, к которому направлены побудительные мотивы деятельности сотрудника. Оценка достижения этого результата человеком ощущается через получаемое вознаграждение.

**Вознаграждение** — это материальная или моральная (психологическая) оценка результата удовлетворения потребности, т. е. всего процесса мотивации. Вознаграждение как оценка может носить внешний (со стороны руководителя, организации) и внутренний (как самооценка удовлетворения от работы) характер.

**Состав и содержание технологических функций менеджмента**

**Технологические функции менеджмента** характеризуют содержание процессов и методов управления.

Они включают два главных компонента: **коммуникации и решения**.

**Коммуникации** в менеджменте — это обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений.

**Коммуникация как функция менеджмента занимается рациональной организацией информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами. Основные задачи коммуникации в менеджменте заключаются в следующем:**

* определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на предприятии;
* организация информационного обеспечения системы управления на предприятии;
* формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;
* разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении инновациями на предприятии;
* координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на предприятии;
* разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на предприятии.

**Управленческое решение** составляет один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента в организации.

Управленческое решение**-**это выбор целесообразного с точки зрения принимающего варианта состояния и поведения управленческой системы. Состав основных решений по функциям менеджмента представлен в табл. 1.1.

**Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, заключаются в следующем:**

* целевая направленность (решения должны быть направлены на достижение определенных целей развития);
* иерархическая субординация (решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям);
* обоснованность (решения должны иметь объективное обоснование рациональности);
* адресность (решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т. е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени);
* обеспеченность (решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения);
* директивность (решения должны быть обязательными для исполнителя и носить плановый характер).

**Таблица 1.1 Состав основных решений по функциям менеджмента**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функция менеджмента** | **Типичные управленческие решения** |
| Формирование целей | * Принятие миссии предприятия
* Формирование целевых параметров
* Принятие стратегической концепции предприятия
* Утверждение целевых параметров проекта
 |
| Планирование | * Формирование тематического плана НИОКР
* Утверждение календарного графика работ по проекту
* Утверждение сметы затрат по проекту
* Формирование производственной программы предприятия
* Утверждение штатного расписания по подразделениям
* Запрос кредитных средств на инновации
* Принятие финансового плана предприятия
* Утверждение плана реализации продукции
 |
| Организация | * Создание предприятия
* Выбор организационно-правовой формы предприятия
* Принятие организационной структуры предприятия
* Утверждение положений о службах предприятия и должностных инструкциях
* Создание новых или упразднение существующих подразделений предприятия
* Открытие филиала или дочерней фирмы предприятия
 |
| Контроль | * Оценка состояния работ по проекту
* Оценка финансового состояния предприятия
* Анализ работы служб и подразделений предприятия
* Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту
* Установление порядка оценки деятельности исполнителей
* Оценка исполнения стратегической концепции предприяти
 |

**Психология менеджмента**

[Менеджмент](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzhment.html) (от англ. manage — управлять) — современная психологизированная доктрина эффективного социальною управления; организация деятельности людей в целях придания ей эффективной производительной силы; использование человеческих возможностей для достижения стратегических целей организации; управление социально-экономическими процессами на уровне организации. Менеджер — профессионал в области управления предприятием, знающий основы управления, обладающий навыками и умениями организации профессиональной деятельности группы людей, деловой лидер производственного коллектива.

Менеджмент как теория и практика управления производственной деятельностью людей возник в результате разделения функций собственности и управления. В отличие от бухгалтера, экономиста, инженера-технолога менеджер — специалист в области управленческой деятельности. Управление — процесс определения стратегических и тактических целей и задач организации, изыскание средств их достижения, программирование этапов деятельности, обеспечение высокой мотивации трудовой деятельности людей, осуществление текущего контроля и коррекции этой деятельности.

Управление — циклический процесс систематического использования различных методов воздействия на управляемый объект.

Основными **функциями управления** являются:

* эффективное планирование с реальным учетом ресурсов организации; реализация системы организационных мероприятий, мотивационная стимуляция производителей и создание благоприятного психологического климата в производственных подразделениях, внедрение высокой культуры делового общения; текущая коррекция деловых отношений и производственной деятельности;
* определение наиболее общих актуализированных мотивов трудового поведения в данной группе и выдвижение их на первый план в организации работы данного предприятия;
* создание стиля деловых отношений, соответствующего основным поведенческим мотивам данной группы сотрудников; создание атмосферы зависимости удовлетворения личных потребностей, интересов каждого работника от трудового поведения ею товарищей;
* постоянное общение, взаимодействие с сотрудниками с учетом динамики их мотивационных состояний;
* определение перед сотрудниками ожиданий руководства, справедливая, адекватная оценка трудовой активности каждого работника, доступность для всех сотрудников, внимание к их просьбам и пожеланиям (рис. 102).

**Функция планирования**

План функционирования и развития организации — это модель социально-экономического состояния организации на определенный период; это карта пути следования организации. Стратегическое планирование, осуществляемое на высшем уровне управления, предполагает определение долгосрочной перспективы развития организации, учет тенденций развития внешней среды организации, систему мер по овладению рыночной нишей.



На среднем уровне управления осуществляется тактическое планирование — определяются промежуточные цели и задачи, методы их реализации. На нижнем уровне управления осуществляется оперативное планирование: определяются стандарты деятельности в различных видах работ, стимулируется максимальное приложение усилий каждым работником для достижения тактических и стратегических целей организации. Указанные три уровня планирования составляют **бизнес-план** функционирования организации. При этом руководствуются рядом **принципов эффективного планирования**:

* всесторонность и полнота планирования (учет всех событий и обстоятельств, имеющих значение для развития организации);
* обоснованность и точность планирования (использование современных методов и процедур, обеспечивающих точность производственных прогнозов);
* текущая корректировка планов с учетом достигнутых про- межуточных результатов;
* ясность и доступность планирования для всех членов организации.

При планировании используются соответствующие современные инструментарии: бюджетный подход, анализ окупаемости производственных затрат, пилотажное исследование и др.

**Функция организации**

Определение порядка и условий функционирования организации, установление взаимосвязей между всеми ее подразделениями, системная организация деятельности людей, создание схемы реализации перспективного и текущего планирования, формирование рабочей структуры организации, определение функции, ответственности и подотчетности каждого работника, объединение работы всех специалистов организации, фирмы, структурирование деятельности каждого подразделения. Реализация функции организации работы предприятия подчиняется следующим **принципам**:

* определение системы производственной деятельности для достижения планируемых целей;
* четкое персональное разделение труда, объединение людей в рабочие группы и подразделения;
* назначение руководителя каждой группы с четким определением его функций и порядка подотчетности;
* координация работы всех подразделений соответствующим администратором;
* определение управленческой иерархии данной организации;
* определение нормы управляемости — количества сотрудников, которым может эффективно управлять один менеджер (с учетом времени, необходимого для общения менеджера с каждым сотрудником).

Организация — создание эффективно функционирующей рабочей структуры предприятия.

**Функция мотивации**

Данная функция предполагает создание системы побудительных стимулов для всего персонала, обеспечивающих достижение целей организации на основе сбалансированности интересов организации с личными интересами каждого работника. Заинтересованность работника, его личная мотивация состоит из значимых для него условий деятельности — ее содержательной стороны, материального вознаграждения и процессуальных условий работы, а также от личностной структуры, иерархии потребностей каждого индивида.

Наряду с физиологическими потребностями у людей существует потребность в персонализации (быть значимым для других людей, иметь достойный имидж), самовыражении и самореализации. Существенное значение имеет содержание работы, ее соответствие личностным наклонностям и возможностям личности. Актуализация тех или иных потребностей зависит от ряда условий. Поведение людей организуется комплексом мотивов. Те или иные мотивы начинают доминировать в зависимости от психического состояния человека, его индивидуальных возможностей и иерархии ценностей, сложившейся в настоящий момент. Существуют и такие индивидуальные потребности, как потребность достижения успеха, доведения дела до необходимого результата, стремление к деловому и творческому росту.

Разнообразен «веер» социальных потребностей — служение социально значимому делу, желание оправдать доверие коллектива, авторитетных руководителей, соответствовать ожиданиям референтной группы, требованиям общесоциальных норм и др. Велико стремление людей к социальной справедливости, получению эквивалентного вознаграждения за свой труд, объективному признанию своих заслуг. Интенсивность труда может быть высокой только при адекватной его оплате, при обеспечении соответствующего социального статуса работника, признания его заслуг и уважения к нему. Каждый человек чувствителен к системе внешних и внутренних вознаграждений. Но баланс значимости этих вознаграждений сугубо индивидуален. Глубокое удовлетворение приносит результативность работы, ее социальная значимость, общественная признательность за трудовые успехи.

**Функция контроля**

Контроль — прежде всего объективное сопоставление фактически достигнутых результатов запланированным критериям, удержание организации в запланированных параметрах ее развития. Контроль — обратная связь в целях корректировки производственного процесса. Побеждают те организации, фирмы, которые вооружены точными современными системами контроля. Как видим, контроль не сводится к индивидуальным «подлавливаниям» и «накачкам».

В процессе контроля сотрудник должен получать информацию о том, что у него получается хорошо, в чем причина некоторых отклонений от установленных стандартов, что должен предпринять работник для исправления положения. Контроль в менеджменте должен быть постоянным. Функцией контроля должны быть наделены специальные администраторы. При этом следует неуклонно придерживаться этических, правовых и производственных норм, не допуская проявлений субъективизма и грубости, возникновения конфликтных ситуаций. Контроль должен сопровождаться профессиональным обучением, повышением квалификации работника. Следует обращать внимание на качество и количество допускаемых недостатков, убеждаться в их достоверности, правильно определять показатели результативности выполненной работы. При этом должна быть избрана психологически обоснованная тактика поведения контролирующего лица. Контроль не должен создавать стрессовые ситуации. Все работники должны хорошо знать контролируемые параметры данного производства. Следует широко использовать форму предварительного контроля с его диагностической и терапевтической разновидностью, с системой мер положительного психического воздействия на лиц, допускающих нормативные отклонения (см. рис. 102).

Мотивация взаимосвязана с контролем. Существенно четкое определение стандартов производственной деятельности, ознакомление работника с эталонными образцами продукции, доведение до каждого работника основных показателей эффективности его работы. На следующем этапе контроля достигнутые результаты сотрудника сопоставляются с ранее разработанными стандартами, выявляется масштаб возможных отклонений, их значимость для производства в целом. На основании этого сопоставления и оценки результатов работы сотрудника организуются корректирующие действия. Контроль должен осуществляться лишь по основным параметрам производства и обеспечивать менеджера необходимой информацией для эффективного управления производственным процессом. Управленческие функции взаимозависимы, они находятся как бы в круговом движении, образуют соответствующие циклы. Контрольная информация может использоваться для дальнейшего планирования, организационной и мотивационной перестройки деятельности предприятия. Деятельность же менеджеров всех уровней оценивается по двум параметрам: по их способности достигать желаемых результатов и их возможностям достигать эти результаты с наименьшими затратами. Для этого современные менеджеры должны руководствоваться определенными принципами управления и использовать современные методы воздействия на управляемые ими объекты.

Управленческая деятельность менеджера основывается на определенных **принципах** и **правилах**. Основополагающим принципом производственного управления является оптимальность соотношения управленческой централизации и децентрализации, эффективное распределение полномочий между различными управленческими структурами, сочетание единоначалия с коллегиальностью. Коллегиальность же означает учет мнений исполнителей всех уровней. Все управленческие действия менеджера должны быть психологически обоснованы и адекватны запросам производства, ориентированы на реализацию комплекса экономических и социальных задач (принцип плановости). Каждый работник должен быть наделен конкретными обязанностями и правами, периодически отчитываться о своей работе. Менеджеры всех уровней должны обладать профессиональной свободой — свободой принятия решений, заключения договоров и т. п. Цели деятельности низших структур определяются вышестоящей структурой. Все звенья организации функционируют по принципу обратной связи — постоянно учитываются все реакции управляемого объекта на управляющее воздействие. Тщательно организуется система поощрений и наказаний, исследуются все возможности повышения трудовой мотивации. Вся система управления организуется на принципе демократизма — участие в управлении организацией принимают все сотрудники.

Основная функция управления — **функция организации** — осуществляется организационно-административными методами, обеспечивающими координацию деятельности всех сотрудников, порядок работы всего коллектива. Организационно-административные методы управления основаны на властных полномочиях руководителя организации. Однако эти методы не имеют ничего общего с волюнтаризмом и своеволием администратора. Приказы, распоряжения и оперативные указания администратора обеспечивают объективно необходимую четкость и организованность деятельности предприятия; они регламентированы актами трудового и хозяйственного законодательства, имеют определенную адресность, обязательны для выполнения в определенные сроки. Это методы распорядительного влияния руководителя на поведение подчиненных, они корректируют возможные отклонения от движения к цели. Однако они должны исключать личностное подчинение — не допускать унижения личности, возникновения конфликтных эмоциональных состояний. Управляющая и управляемые системы должны постоянно находиться в состоянии взаимопонимания, взаимопризнания и взаимоуважения.

**Методы управления**

Чем самостоятельнее и демократичнее организация, тем большую роль в ее управлении приобретают экономические методы воздействия.

Экономические методы управления основаны на возможности участия коллектива в распределении получаемых доходов, прибыли, распоряжении материальными фондами. При этом учитываются экономические интересы всех участников производства.

**Основной составляющей успешности работы предприятия является умение менеджеров работать с людьми — социально-психологические методы управления**. Предпосылками формирования психологически сплоченных производственных групп являются общность интересов и целей, ситуативных и долговременных установок, психофизиологическая совместимость, морально-психологический климат в коллективе, стиль поведения руководителей.

**Социально-психологические методы управления** — совокупность психологизированных способов воздействия на мотива- ционную сферу сотрудников, их производственно-ценностные ориентации, межличностные отношения в производственных группах. **Основным психологическим механизмом эффективного управления является перевод административных планов и задач во внутриличностную структуру сотрудников, осознание ими перспектив социального развития производственных групп и личного благосостояния.** Существенное значение имеет вовлечение производителей в систему самоуправления, предоставление производственным звеньям прав хозяйственной самостоятельности. Это означает, что из объекта управления производственные коллективы переходят на уровень **субъекта управления**, самостоятельно решая вопросы группообразования, распределения производственных функций и общего заработка (создание хозрасчетных, арендных и подрядных бригад). Производитель должен осознать себя в качестве полноправного субъекта производственного и социального процесса. Для этого необходима максимальная децентрализация управления. Только при этом условии начинает функционировать рыночный контроль над мерой труда и потребления, бережным сохранением и использованием товарно-материальных ценностей, личность начинает реализовывать себя в качестве субъекта собственности.

Развитие самоуправления в производственных коллективах не снимает проблему эффективного управления кадрами, формирования экономически и психологически мыслящих руководящих кадров. Отсюда необходимость систематического профессионального обучения, аттестации и служебного продвижения руководящего персонала.

**Кадровая служба в системе управления бизнесом**

Кадровая служба обеспечивает развитие бизнеса посредством разработки и реализации кадровой стратегии; найма высококвалифицированных сотрудников, планирования их карьеры, совершенствования системы оплаты труда. Кадровая служба должна быть интегрирована во все структурные подразделения организации. Ее задачей является не только формирование кадров организации, но и развитие сотрудников, совершенствование организации труда, его мотивационное стимулирование, обеспечение безопасности труда, создание системы непрерывного повышения квалификации работников, стимулирование их на новаторскую деятельность, участие в принятии управленческих решений, формирование корпоративных традиций, закрепление ключевых кадров.

**Кадровая служба должна владеть критериями оценки персонала, объективными (тестовыми) методами оценки его профессиональной компетентности, общекультурного и морального уровня**. Для этого необходим высокий профессионализм самого менеджера по отбору кадров. Необходимо правильно определять потребность организации в соответствующих кадрах — устанавливать необходимое количество работников для реализации задач организации, их качественную, временную и пространственную локализацию. Менеджер по кадрам должен владеть **профессиограммами** необходимых ему профессий, знать, какими общими, специальными и личностными особенностями должен обладать кандидат на определенную должность. При этом широко используется оценочная беседа и пробная работа, система валидных и надежных психологических тестов. Оцениваются также общие поведенческие особенности претендента; внешний вид, манеры поведения, уверенность/неуверенность в своих возможностях, коммуникативная и эмоциональная контактность, ситуативная адаптируемость, уравновешенность и гибкость поведения, справедливость и честность в оценках, способность к кооперации, конфликтность/лабильность, уровень невротизма, толерантность, способность к проблемному мышлению, инициативность, речевые особенности (ясность изложения мыслей). Бытовавшие в прошлом интуитивные методы отбора кадров неприемлемы для организаций современного типа. Управление персоналом требует системы современных экономических, психологических и социально-психологических знаний, владения критериями оценки персонала.

При проведении **собеседования с претендентом** необходимо предварительно исследовать содержание и форму его заявления (культуру и грамотность обращения). Структура ознакомительной беседы состоит из установления психологического контакта, интервьюирования, формирования заинтересованности претендента в данной работе (демонстрация преимуществ и перспектив развития фирмы), дискуссионного обсуждения возможного контракта, предъявления системы тестовых вопросов. При этом следует избегать как предвзятости, так и идеализации в оценке претендента, не допускать стереотипных оценок, ошибок социальной перцепции (эффекта ореола, первичности и др.). При оценке претендента на руководящую должность необходимо выявлять качественные характеристики отдельных его функций.

Менеджеров трудовых коллективов оценивают по следующим критериям: 1) способность к управленческой деятельности — способность видеть и формулировать проблемы (креативность интеллекта), прогнозировать события и планировать сложную деятельность, оперировать управленческой информацией, упрощать и схематизировать эту информацию; 2) профессиональная компетентность — знание предлагаемого ему дела; 3) владение демократическими и психологически адекватными методами и способами управления; 4) личностные качества, организаторские способности, социальная коммуникативность. Так, оценка пригодности директоров коммерческих предприятий производится экспертными комиссиями по следующим критериям:





Итоговый результат оценки претендента выражается в интегральном коэффициенте, вычисляемом как отношение суммы критериев к сумме коэффициентов их весомости.

Существует и другой, более краткий набор характериологических качеств руководителя (менеджера):



Экспертная оценка производится высококвалифицированными экспертами-психологами (по семибалльной шкале).

При обучении менеджеров и повышении их квалификации первостепенное значение имеют следующие отрасли знаний: экономические, технические, юридические, психологические, специальные.

**Культура управленческого труда**

Одним из основных элементов менеджмента является **культура управленческого труда**, эталонные ценности этого труда, нормы поведения и деятельности менеджера. Культура труда менеджера складывается из его знаний и умений в области экономики, законодательства, научной организации труда, культуры поведения и культуры речи, организационной культуры руководителя (владение знаниями теории управления, психологически адекватными методами организаторской работы, владение организационными процедурами).

Современный менеджер должен понимать природу управленческих процессов, собственных функциональных обязанностей, оптимального стиля руководства, знать критерии эффективности своей работы, ориентироваться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, нужных для управленческого персонала.

Ряд личностных ограничений не позволяет индивиду претендовать на должность менеджера, а именно: неспособность к эффективной саморегуляции, размытые личностные ценности, личностная ригидность, пониженная креативная способность (неспособность видеть, понимать и решать проблемы), коммуникативная недостаточность, непонимание специфики управленческого труда, пониженные организаторские способности, незнание процессов групповой динамики и группового развития, невладение формами и способами межличностного воздействия.

Типичные формы и способы поведения менеджера образуют **стиль его деятельности**. Различаются выделенные К. Левиным три основных стиля руководства: 1) авторитарный; 2) демократический; 3) либеральный (анархический) (табл. 14). Либеральный стиль характеризуется отстраненностью руководителя от активного руководства. Этот стиль руководства означает несоответствие руководителя своей должности. Наиболее приемлемым является демократический стиль деятельности менеджера.

Демократический стиль руководства обеспечивает личностную самореализацию сотрудников. Однако в некоторых случаях предпочтение может быть отдано и авторитарному стилю руководства — при организации работ в экстремальных ситуациях и т. п. Авторитарный [стиль руководства](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rukovodstvo.html) имеет место и в начальных стадиях группообразования, в неразвитых коллективах, в тех случаях, когда масса исполнителей не обладает необходимым профессионализмом и должной культурой поведения. В отдельных случаях руководителю демократического стиля целесообразно использовать отдельные элементы авторитарною руководства.

Стиль руководства индивидуален. В рамках каждого стиля возможны различные его варианты. Так, большая забота о производстве может сочетаться с недостаточным вниманием к людям; дружеские отношения с сотрудниками могут развиваться в ущерб делу. Для получения личных преимуществ руководитель может манипулировать формально-демократическими способами руководства, допускать фамильярные отношения с подчиненными, опускаться до их недостаточно высокого уровня личностного развития. В стрессовых и конфликтных ситуациях менеджер может воспользоваться резервными, экстраординарными моделями поведения.

Деятельность менеджера по психологической структуре — система сложных волевых действий. Ее основными элементами являются **видение основных целей, способов и условий их достижения, принятие оптимальных решений в условиях сложного выбора**. Это исходное звено поведенческой активности менеджера

Таблица 14 Психологические стили деятельности менеджера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Демократический стиль | Авторитарный стиль | Либеральный стиль |
| Ролевая позиция | Руководитель — координирующий партнер исполнителей | Руководитель — повелитель, директивная инстанция | Руководительская функция ослаблена |
| Авторитет | Реальный, заслуженный | Формальный, по должности | Зависит от индивидуальных запросов и симпатий членов группы |
| Организаторские особенности | Гибкие, рамочные указания для исполнения работ, стимуляция личной инициативы | Детально регламентированная организация работ, не допускающая личной инициативы | Организация работ детально не регламентирована |
| Принятие решений | Коллегиальные решения | Единоличные решения | Коллективные решения |
| Распоряжения | Основной вид — просьба, совет | Единственный вид — приказ | Основной вид — просьба |
| Стиль делегирования | Сотрудникам делегируются способ решения задачи и ответственность за ее выполнение | Сотрудникам делегируются только исполнительские функции | Сотрудникам делегируются исполнительские и инициативные функции |
| Объект контроля | Контролируется только результат работы | Контролируется ход исполнения приказа | Ход исполнения должным образом не контролируется |
| Манера общения с персоналом | Руководитель открыт для постоянного общения с сотрудниками | Руководитель дистанцируется от сотрудников | Руководитель легко доступен для общения с сотрудниками |

требует высокого развития такого его личностного качества, как инициативность, и такого психического состояния, как достаточная информированность. На этапе реализации принятых решений существенны такие личностные качества, как принципиальность, непреклонность и настойчивость, способность преодолевать возникающие трудности — толерантность. Для учета непредвиденных ситуаций необходима критичность мышления. И наконец, менеджер должен быть мастером разрешения конфликтных ситуаций, находя взаимоприемлемые решения для конфликтующих сторон.

Центральным звеном деятельности менеджера является **принятие управленческих решений**. Принимаемые им решения — обоснованный выбор варианта действия из ряда альтернативных возможностей. Эти решения касаются в основном четырех управленческих сфер:

* планирования;
* организации;
* мотивации;
* контроля.

Решения принимаются в условиях неопределенности и некоторого риска. При этом менеджер должен ориентироваться на решения с высоковероятностным положительным исходом.

Принимаемые решения могут быть формальными и неформальными — творческими, эвристическими. Последняя разновидность решений требует развитых аналитических способностей менеджера. Стратегические решения принимаются коллегиально. Однако круг лиц, участвующих в принятии решения, должен быть профессионально специализирован. При этом может быть использован метод мозгового штурма, при котором предлагаемые решения ничем не ограничиваются и лишь затем производится отбор наиболее рациональных предложений. Иногда используется кольцевая система принятия решений, когда обсуждение проблемы предлагается определенным лицам, список которых составляется руководителем учреждения. При этом выявляется вектор наибольших предпочтений.

В организации труда исполнителей нередко возникают трудности непонимания, психологические барьеры, противоречия, конфликты и конфликтные эмоциональные состояния. Профессионализм менеджера состоит в умелом снятии конфликтов, нахождении компромиссных решений. Причинами производственных конфликтов могут быть: противоречивость целей групп и отдельных личностей; различие в привычных способах действий, смысловых и операциональных установках; нечеткость в разграничении прав и обязанностей различных структур; ограниченность ресурсов; неблагоприятные условия среды; несоответствие вида деятельности функциональным обязанностям группы или отдельной личности; противоречивость предъявляемых требований (когнитивный диссонанс); и др.

Нередко проявляется и конфликтность личности, ее негативные характериологические качества — зависть, обида, акцентуации и психопатии характера. Источником конфликтов может быть и сам менеджер, его негативные личностные качества — мелочность, придирчивость, злопамятность, несправедливость, беспринципность, резкость и грубость. Конфликты оптимально не устранять, а разрешать, воздействуя на их источники. Менеджер должен различать конфликт, связанный с распределением ресурсов, и конфликт, обусловленный психологической несовместимостью двух сотрудников. При разрешении конфликта следует прежде всего минимизировать количество его участников, привлечь компетентных экспертов, не принимая лично сторону определенной конфликтующей группы. Формы разрешения конфликтов могут быть психолого-педагогическими (просьба, убеждение, разъяснение, внушение) и административными (решение комиссии, перевод на другую работу). Различны и способы реагирования на конфликт: принуждение, избегание, сглаживание, компромисс, решение конфликтной проблемы. В целях сглаживания конфликта и нахождения компромиссного решения целесообразно вынести конфликт на широкое обсуждение, не допуская при этом его дальнейшего обострения, создать для конфликтующих сторон ситуацию эмоционально положительного общения. **Обсуждая конфликт, следует анализировать проблему, а не личностные качества его участников.** Но лучше всего распознавать назревающий конфликт, разрешать его в начальной стадии.

**Оптимальный психологический климат в коллективе, мягкость и доброжелательность повседневного общения** — одна из основных предпосылок уравновешенности, бесперебойности производства. 80% своего рабочего времени менеджеры расходуют на деловое общение. Эффективное общение — вид профессиональной деятельности менеджера. Эта деятельность имеет свои тонкости, сложности и психологические закономерности. Общительность менеджера решающим образом влияет на успешность деятельности всей организации. Малорезультативны менеджеры замкнутые, необщительные и сверхобщительные (болтуны). Менеджер должен учитывать установку коллектива или отдельного лица на определенные меру и качество общения. Малообщительные менеджеры не обеспечивают коллектив необходимой информацией и эмоционально положительным воздействием. Сверхобщительные менеджеры мешают работе коллектива. Чувствительность к мере общения — важнейшее личностное качество менеджера. Его общение должно быть содержательным, иметь необходимую смысловую насыщенность. Менеджер пользуется в основном вербальной формой общения. При этом используются и паравербальные средства общения — жест, мимика, пантомимика.

На слово люди реагируют так же, как на непосредственные физические воздействия. Слово может вдохновить и вызвать апатию, побудить человека на сильные и смелые поступки и парализовать его деятельность. Хороший менеджер — хорошо, разумно и убедительно говорящий человек.

Существенны также место и обстановка общения. Каждый акт общения имеет свои стратегию и тактику. Менеджер должен заранее продумать различные линии собственного речевою поведения в зависимости от реакции партнера (согласится, возразит, останется безразличным). Общение начинается с установления психологического контакта — обсуждения общей интересующей проблемы. При этом следует избегать всего того, что может нарушить контактное взаимодействие (неудачные реплики, речевая неряшливость, высокомерие, фамильярность, различные проявления малокультурности). На начальной стадии общения уместно проявить неподдельный интерес к личности собеседника, его достоинствам и возможностям, ярким биографическим фактам, текущим бытовым проблемам. При этом используются все средства комфортного воздействия — удобная мебель, легкое угощение, приятная улыбка, доброжелательность и дружеское расположение. Внимание собеседника при этом не должно быть утомлено, его активность должна быть возбуждена интересными для него вопросами.

Акцентируйте внимание собеседника на том, что нравится ему, а не вам. Постепенно переходите к взаимоинтересным проблемам. Постарайтесь уловить и снять возможные психологические и смысловые барьеры, ориентируйтесь в мотивах и целях собеседника, его позициях и ценностных ориентациях. В основной части общения информируйте собеседника по своей проблеме (кратко, четко и понятно). Четко поставьте вопросы для совместного обсуждения. Внимательно слушайте собеседника, следя и за его паравербальными проявлениями. (Умение слушать — один из показателей культуры и дисциплинированности человека.) Слушая собеседника, выделяйте главное, делайте пометки; отмечайте то, что вас чрезмерно волнует, нейтрализи- руйте эти воздействия, сохраняйте устойчивое психическое равновесие.

Одна из основных форм управленческой деятельности — проведение **деловых совещаний**. При этом происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются совместные оперативные и стратегические решения. Деловые совещания должны быть краткими, информативными, а их участники должны иметь непосредственное отношение к решаемой проблеме. При подготовке делового совещания должна быть определена целесообразность его проведения, намечен состав его участников, установлены дата, время и место его проведения. При проведении делового совещания устанавливаются его продолжительность, особенности регламента и составления протокола. Совещание завершается принятием решения и определением мер по его реализации и контролю. Наиболее оптимальными днями недели для проведения совещаний считаются среда и четверг; время проведения — вторая половина дня (оно приурочивается ко второму пику повышения работоспособности человека в течение дня — между 16 и 18 часами); проведение деловых совещаний в первой половине дня нарушит трудовой ритм сотрудников. Совещания целесообразно проводить за столом трапециевидной формы с местом председателя у его широкого основания и секретаря у меньшего основания. Стол такой формы обеспечивает удобную позу для всех его участников и необходимые визуальные контакты. Помещение для совещаний должно иметь хорошую звукоизоляцию, вентиляцию и комфортный микроклимат (20 "С тепла и 60% влажности). Каждый участник совещания должен заранее знать его тематику и цель его проведения. Оптимальная продолжительность совместной интеллектуальной деятельности большого количества людей не должна превышать 45-60 мин. После перерыва возможно дополнительное время продолжительностью в 30 мин. После 90 мин. работы наступает период отрицательной активности, возникает безразличие к решаемым вопросам или склонность к принятию рискованных решений. Установление и соблюдение регламента обязательны. Протокол совещания — его официальный документ, в котором фиксируются достижение цели совещания, принятое решение, ответственные за его исполнение, контроль и сроки исполнения.

В заключение отметим, что психология менеджмента является базовой отраслью социальной психологии, которая наряду с психологией повседневных межличностных отношений образует основную сферу жизнедеятельности людей. Основным руслом функционирования малых и особенно средних социальных групп является производство и товарообмен, деятельность по удовлетворению насущных человеческих потребностей. И эта важнейшая сфера социального бытия должна быть организована с учетом основных закономерностей психологии человеческого поведения. При этом необходимо учитывать и особенности функционирования общества в целом, социально-психологические процессы, происходящие на макросоциальном уровне. Перейдем в связи с этим к рассмотрению психологии больших социальных групп.