

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

**Н. В. Пархоменко, О. Г. Винник, Л. В. Щукина**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**ПОСОБИЕ**

**по одноименной дисциплине  
для слушателей специальности  
1-26 02 76 «Маркетинг»  
заочной формы обучения**

**Гомель 2016**

УДК 005(075.8)  
ББК 65.291я73  
П18

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка» ИПКиП  
ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 6 от 25.02.2016 г.)*

Рецензент: доц. каф. «Маркетинг» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *Л. Л. Соловьева*

**Пархоменко, Н. В.**  
П18 Менеджмент : пособие по одноим. дисциплине для слушателей специальности 1-26 02 76 «Маркетинг» заоч. формы обучения / Н. В. Пархоменко, О. Г. Винник, Л. В. Щукина. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2016. – 241с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрены основные теоретические и методологические аспекты управления. Пособие позволит слушателям изучить теорию и практику, способы и инструменты управления организацией, приобрести необходимые навыки по формированию системы управления организацией, управлению поведением организации и сотрудников, используемыми ресурсами, а также оценке эффективности управления.

Для слушателей специальности 1-26 02 76 «Маркетинг заочной формы обучения ИПКиП.

**УДК 005(075.8)  
ББК 65.291я73**

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2016

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время вопросы теории и практики менеджмента приобретают всевозрастающее значение не только для экономистов-менеджеров, но и для маркетологов в связи с тем, что в условиях интенсификации интеграционных процессов, усилением тенденций глобализации хозяйственной жизни и бурного развития процессов информатизации возрастают требования к их знаниям, умениям и навыкам. При организации последовательности действий, принятии научно обоснованных решений доминирующую роль должны играть логика, гибкость, интуиция, а также творческий подход в управленческой деятельности. Кроме того, изучение основ менеджмента продиктовано необходимостью решения объективно существующих проблем современного производства: постоянного изменения и усложнения производственных ситуаций, усиления глобализационных процессов, динамичности внешней среды, расширения кооперации, роста рыночной конкуренции.

В данном курсе лекций представлен краткий теоретический материал по дисциплине «Менеджмент», систематизированный в соответствии с содержанием и структурой учебной программы.

Курс лекций предназначен в качестве вспомогательного материала при проведении лекционных и практических занятий по соответствующей дисциплине.

# ТЕМА 1

## ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

### 1.1. Организация и её основные признаки. Виды организаций

**Организация** (*от позднелат. «organize»* — сообщаю стройный вид, устраиваю) — объединение индивидов в единое целое для совместного труда.

Термин «организация» употребляется в двух **значениях**:

- устойчивое объединение людей, взаимодействующих между собой для достижения стоящих перед ними целей с помощью материальных, правовых, экономических и других условий;
- функция управления, целью которой являются создание объединения или согласование действий его членов.

**Признаки организации:**

- **наличие хотя бы одной цели**, которая объединяет членов организации;
- **обособленность** - заключается в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих данную организацию от внешней среды;
- **разделение труда** - предполагает, что члены организации выполняют различные функции;
- **существование связей между элементами организации** - способствует обеспечению их взаимной поддержки. Связи между элементами организации бывают экономическими, технологическими, информационными, социальными и управленческими;
- **устойчивость** - способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних возмущающих воздействий, либо возвращаясь в прежнее состояние, либо переходя в новую точку равновесия.
- **сложность** - обусловлена масштабами организации, количеством и автономностью элементов и связей между ними, разнообразием их функций и свойств;
- **саморегулирование** - это возможность организации самостоятельно решать вопросы внутренней жизни, учитывая сложившуюся обстановку и внешние указания;
- **организационная культура** - это система ценностей, символов, образцов поведения и убеждений, определяющих характер взаи-

моотношений и линию поведения сотрудников как внутри предприятия, так и на внешнем уровне.

Классификация организаций:

1) с точки зрения **происхождения**:

- **естественные** - формируются стихийно, сами по себе. То же касается и отношений между их членами. Основная цель таких организаций состоит в решении внутренних и текущих проблем. Естественные организации, как правило, не зависят от своих создателей. Состав такой организации может полностью смениться, однако организация не прекратит своего существования. Естественные, организации в силу своей стихийности, обладают более выраженными способностями к адаптации.

- **искусственные** - создаются с конкретными целями путем целенаправленных действий, в соответствии с заранее составленными планами. Для искусственных организаций характерно наличие четкого распределения ролей, наличие должностей и подразделений.

Они проявляют зависимость от создателей, в своей деятельности менее гибки и адаптивны, поскольку подчиняются жестким правилам, отклонение от которых не поощряется.

2) с точки зрения **механизма функционирования**:

- **неформальные** - формируются стихийно, в контексте неупорядоченных человеческих отношений.

- **формальные** - организации, которые намеренно создаются людьми. В основе таких организаций лежит договоренность.

Формальные организации принято делить на простые и сложные. *Простыми* называют организации, у которых имеется только одна цель, при достижении этой цели организация может прекратить свое существование. *Сложные* организации соответственно обладают несколькими целями.

3) с точки зрения **особенностей взаимодействия между участниками**:

- **унитарные** – для них характерна совокупность целей, которая признается единой для всех их членов, а также недобровольность;

- **плюралистические** - объединяют лиц, каждое из которых преследует свои собственные цели. Плюралистические организации, в свою очередь, подразделяются на ассоциативные и корпоративные.

**Ассоциативные** организации не имеют собственных целей, они создаются как открытое объединение людей, которые могут свободно покинуть данную организацию. Все решения принимаются только в

том случае, если с ним согласны все без исключения члены организации; если имеется хотя бы очень небольшое число членов, не согласных с решением, оно отклоняется. Обычно в ассоциативных организациях нет четко выраженного властного ядра. Это означает, что ни один член такой организации не обладает правом принимать решения, не согласовав его с другими членами.

**Корпоративные** организации характеризуются более жестким взаимодействием. Во-первых, членство в такой организации не может изменяться свободно, вступление и выход из организации подчиняется определенным процедурам. Такие организации являются закрытыми. Корпоративной организацией являются все предприятия и фирмы. В них существует распорядок, которому подчиняется каждый член. Для корпоративных организаций характерно наличие достаточно четкого властного ядра, то есть лиц, имеющих преимущественное право принятия решений.

4) по **особенностям структуры**:

- **механистические** - каждый элемент организации (например, подразделение или отдельный член) выполняет строго заданную функцию, отдельные элементы связывает жесткая совокупность правил;

- **органические** организации характеризуются менее жесткими отношениями между элементами и относительно большей самостоятельностью каждого из них.

## 1.2. Законы, миссия и цели организации

**Закон с позиций управления организацией** можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.

Законы организации **по важности делятся на два уровня**:

- основополагающие (синергии, самосохранения, развития);
- законы второго уровня.

**К законам организации** относятся:

1. Закон синергии - возможности организации как единого целого превышают сумму возможностей ее отдельных частей. Это обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением.

2. Закон дополнения внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленными. Например, разделения -

объединением, специализации -универсализацией, дифференциации – интеграцией и т.д.

3. Закон пропорциональности - требует сохранения пропорциональности между ней и ее частями при любых возможных изменениях, что позволяет в наибольшей степени реализовывать имеющиеся возможности.

4. Закон композиции - функционирование всех без исключения частей организации в той или иной степени подчиняется общей цели.

5. Закон самосохранения - любая организация, равно как и ее отдельная часть, стремится, сохранить себя как целое.

6. Закон информированности - в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать осмысленные решения.

7. Закон необходимого разнообразия - устойчивость функционирования организации требует, чтобы она выполняла некий минимальный набор различных видов деятельности и располагала специалистами различных видов деятельности и уровня подготовки.

8. Закон онтогенеза (индивидуальное развитие, охватывающее все изменения от зарождения до окончания жизни) - жизнь любой организации состоит из фаз, последовательно сменяющих друг друга: становления, развития и угасания.

**Миссия** - это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде.

В случае *широкого понимания* миссия рассматривается как констатация философии и смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. В целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Миссия организации должна быть вне ее. Это может быть завоевание рынка, географическое или продуктовое расширение рынка, повышение качества продукции при снижении цен на нее, социальные или экологические цели и т.д.

**Содержание миссии** может включать в себя следующие основные пункты:

- описание продуктов и (или) услуг, предлагаемых организацией;

- характеристики рынка - организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей;
- цели организации, выраженные в терминах выживания, роста доходности;
- технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации;
- внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания;
- внешний образ компании, ее имидж.

Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Миссия не изменяется на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Формирование новой миссии ведет к формированию нового предприятия. Осуществляя свою миссию, предприятие движется к достижению определенных целей (выживания, роста, доходности).

**Цель** – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремиться добиться любая организация.

**Группы целей:**

- 1) по периоду установления - стратегические, тактические, оперативные;
- 2) по содержанию - экономические, организационные, научные, социальные, технические, политические;
- 3) по структуре - маркетинговые, инновационные, кадровые, производственные, финансовые, административные;
- 4) по отношению к организации - внутренние и внешние;
- 5) по приоритетности - особо приоритетные, приоритетные;
- 6) по измеримости - количественные и качественные;
- 7) по повторяемости - разовые и постоянно повторяющиеся;
- 8) по иерархии - цели организации, цели подразделения;
- 9) по стадии жизненного цикла - проектирование и создание объекта, рост, зрелость, завершение жизненного цикла объекта.

Цели обладают рядом **характеристик**:

- конкретность и измеримость;



- ориентация целей во времени;
- достижимость;
- взаимоподдержка целей.

### 1.3. Формальные и неформальные организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива (рисунок 1.1).

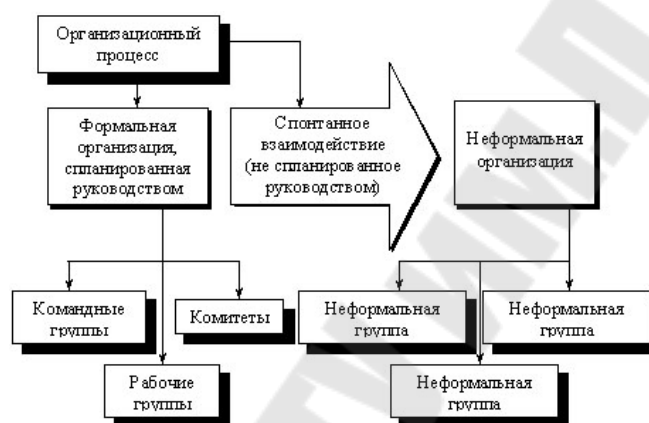


Рис. 1.1. Механизм образования формальных и неформальных организаций

**Формальные организации** – зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические или неюридические лица.

Формальная организация - костяк административной структуры - представляет собой систему узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жёстко закреплённых ролевых предписаний. Формальная организация может быть описана в виде системы подразделений, групп и рабочих мест.

Система безличных требований фиксируется нормами и образцами поведения, которые представляют собой основные элементы культуры. Они фиксируются в ролевых предписаниях. Формальную организацию с полным правом следует отнести к числу наиболее древних социальных изобретений человечества, направленных на рационализацию управления и эффективность кооперированной деятельности. Поскольку её **цель** - сделать управление людьми эффективным, а поведение контролируемым и предсказуемым, в фундамен-

те такой организации лежит принцип максимального упрощения и стандартизации отношений. Это достигается формализацией ролевых предписаний, введением безличных стандартов и норм, регламентирующих деловое поведение.

Первейшей их **функцией** является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

**Неформальная организация** – незарегистрированная в государственном органе организация, объединяющая людей, связанных личными интересами, имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

**Признаки**, характеризующие неформальные организации:

1) **социальный контроль**. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение;

2) **сопротивление переменам**. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;

3) **неформальные лидеры**. Неформальные организации также имеют своих лидеров. Их отличие от формальных состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполня-

ет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

**Необходимость в неформальной организации** как элементе социальной организации обусловлена следующими факторами:

- невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности;
- неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;
- необходимость отработки новых стандартов поведения, которые первоначально возникают именно в неформальной организации и лишь затем переносятся в формальную;
- невозможность сведения отношений между людьми только к деловым задачам, поэтому всё многообразие неделовых отношений.

#### **1.4. Содержание понятия «среда организации» и её характеристики**

**Среда организации** – это комплекс её внутренних и внешних факторов. Соответственно, различают внутреннюю и внешнюю среду организации.

**Внутренняя среда** включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов.

**Внешняя среда** – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение. Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.

Внешняя среда организации характеризуется следующими **чертами**: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

**Сложность внешней среды** - это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

**Подвижность среды** - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

**Неопределенность** – основная характеристика внешней среды, которая зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее

потребностей и изменений. Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа **стратегий**:

- адаптации фирмы к изменениям среды;
- изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.

**Взаимосвязанность факторов внешней среды** - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом:

- существует взаимосвязь факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие;
- среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность;
- среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности;
- большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.

## **1.5. Внешняя среда организации и ее элементы**

**Внешняя среда прямого воздействия** (деловая среда) включает следующие основные **элементы**: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Внешняя среда прямого воздействия организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т. Д.

**1. Потребители** – выступают главным фактором деловой среды. Это те лица, которые заинтересованы или могут быть заинтересованы производимыми организацией товарами или услугами. Количество потребителей определяет, в конечном итоге, необходимые производственные ресурсы, а характеристика потребителей (какие они) – не-

обходимый ассортимент товаров и услуг и их качество. Принципиально всех потребителей можно разделить на четыре **группы**:

- конечные потребители, или население;
- промышленные потребители, представители различных отраслей хозяйства;
- посредники или торговые организации, которые приобретают товар для перепродажи;
- государство, как хозяйствующий субъект.

**Влияние потребителей** может выражаться в различных **формах**:

- в установлении определенного уровня цен,
- наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т. Д.

**2. Поставщики** материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом – на эффективность деятельности организации.

**3. Конкуренты** – это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. У любой организации существуют два вида конкурентов:

- прямые конкуренты – производители аналогичных товаров;
- косвенные конкуренты – производители заменителей.

**4. Рынок труда** – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации это главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о наличии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной работать с фирмой.

**Внешнюю среду косвенного воздействия (макросреду)** предприятия формируют следующие условия: экономические, социально-культурные, политико-правовые, технологические, международные.

**Экономические условия** среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предпри-

ятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др.

**Социокультурные факторы** представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся:

- существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей;

- социальная структура общества, его демографические характеристики - уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т. д. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции.

**Политико-правовая среда** включает: характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса, основные отношения между бизнесом и правительством.

Она важна по трем **причинам**:

- правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности;

- выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность;

- политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами.

**Технологические факторы** включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы.

**Международные факторы** показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сы-

рье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

## **1.6. Адаптация организации к изменениям внешней среды**

**Адаптация** – адекватное реагирование всех потенциалов предприятия на внешние воздействия рыночной среды, развитие и стабилизация работы предприятия при неизменности его основных характеристик.

**Адаптация** организации реализуется через следующие инструменты.

**1. Создание информационной системы**, позволяющей:

- получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия;
- снижать неопределенность на входах и выходах;
- защищать, реализовывать интересы предприятия в среде.

**2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий** подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию предприятия, которая обеспечивает соответствие между предприятием и его средой.

**3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами.** Использование этого инструмента направлено на обеспечение предприятия полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных структур – производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных. Это позволяет:

- сократить неопределенность среды за счет создания зоны стабильности;
- подготовить предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации;
- ограничить возможности оппортунистического поведения партнеров;
- снизить транзакционные издержки;

- найти новое место предприятия в среде;
- обеспечить его гибкость и адаптивность;
- создать предпосылки влияния на внешнюю среду;
- получить синергетические эффекты.

**4. Гибкие организационные структуры**, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в следующем:

- структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами;

- гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия;

- гибкие организационные структуры ориентируют предприятие на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий;

- они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

**5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом** обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

## 1.7. Влияние организации на внешнюю среду

Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует их, формирует ту среду, в которой функционирует. **Влияние предприятия на среду** возможно, когда оно интегрирует в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом. Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения.

**Инструменты влияния** предприятия на среду:

**1. Реклама**, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования предприятия посредством:

- сигналов о качестве товара,



- возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов,
- формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками.

**2. «Паблик рилейнз»** - установление и поддержание системы коммуникаций с контрагентами предприятия с целью формирования репутации, благоприятного общественного мнения о предприятии, его продукте, что укрепляет доверительные партнерские отношения в сети взаимодействующих с предприятием агентов и контрагентов.

**3. Постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями** на основе долгосрочных контрактов изменяют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними. Все это способствует формированию устойчивой сети взаимодействующих предприятий, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать ее.

**4. Лоббирование интересов предприятия** в парламенте, правительстве, других властных структурах. Предприятие становится участником, а порой и равноправным партнером правительства при формировании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики.

**5. Профессиональные ассоциации** – добровольные объединения различных предприятий. Создаются с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов. Обычно ассоциации создаются для достижения некоммерческих целей. Необходимость их формирования связана с тем, что рынок предполагает взаимодействие фирм – производителей одного товара.

## **1.8. Внутренняя среда организации**

В составе внутренней среды можно выделить две **части**:

- **ресурсная часть** организации - совокупность ресурсов, которыми организация располагает для осуществления своей деятельности;
- **операционная часть** организации - совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар.

К основным **переменным** внутри организации относятся: цели, структура, задачи, технология, люди (персонал).

**1. Цели** - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Цели разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и общаются членам организации.

Особенностью целей является их **разнообразие**. Цели различаются в зависимости от: особенностей организаций, важности достижения и периода достижения, а также уровня управления.

Цели устанавливаются с учетом: объема работ, связанных с ее достижением; сроков; исполнителей; возможностей (влияние внешней среды).

**Конфликтность (противоречивость) целей** часто носит объективный характер. Могут различаться внешний, внутренний и временной *конфликты целей*.

*Внешний конфликт* – столкновение интересов продавца и покупателя (цены, размеры партий, условия поставок и т.п.).

*Внутренний конфликт* – столкновение интересов различных подразделений предприятия.

*Временной конфликт* – противоречие перспективных и текущих целей предприятия.

**2. Структура организации** - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Структура формируется в зависимости от специализированного разделения труда - закрепления определенной работы за специалистами.

**Производственная структура предприятия** – это состав и взаимосвязь производственных подразделений предприятия.

Производственная структура предприятия включает дочерние и зависимые предприятия (самостоятельные юридические лица), филиалы и представительства, создаваемые предприятием на других территориях, а также производственные подразделения, непосредственно входящие в состав предприятия. **В состав производственных подразделений** предприятия могут входить:

- **отделения (заводы)**, т.е. крупные производственные подразделения, выполняющие полный цикл работ по производству однородных групп изделий;

- *цехи (отделы)*, специализирующиеся по предметному или технологическому принципу, действующие на основе коммерческого расчета;

- *участки (бюро)*, производственные подразделения цеха (отдела), выполняющие определенную часть технологического процесса или выпускающие определенные детали;

- *бригады* - группы работников, выполняющих определенные виды работ с закреплением за ней производственного и иного оборудования;

- *рабочие места* - элементарные части производственной системы предприятия (оборудование + рабочий), на котором выполняются определенные операции.

**3. Задачи** - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки.

*Характеристиками* задач являются: частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

**По степени повторяемости задачи делятся на:**

- *запрограммированные* (рутинные, нетворческие), требующие выполнения заранее определенной последовательности шагов или действий;

- *незапрограммированные* (уникальные, творческие) задачи, решения по которым в определенной степени новы, плохо структурированы и сопряжены с неизвестными факторами.

**4. Технология** - средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги.

Задачи и технология тесно связаны между собой, поскольку выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Влияние технологии, как одной из переменных внутренней среды организации, на управление определялось тремя крупными *переворотами*: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

**Классификация технологий** по Томпсону (Джеймс Томпсон - социолог и теоретик организаций):

1. Многозвенные технологии - характеризуются серией взаимозависимых задач, которые выполняются последовательно (например, сборочные линии).

2. Посреднические технологии - характеризуются соединением групп людей, которые уже являются взаимозависимыми или могут стать таковыми (например, клиенты и служащие банка, или служащие телефонной компании и т.п.).

3. Интенсивная технология - характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале.

**5. Люди в организации** - являются центральным фактором в любой модели управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной, которые рассматриваются в моделях управления:

- поведение отдельных людей,
- поведение людей в группах,
- характер поведения руководителя, его функционирование в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей или групп.

## **ТЕМА 2 ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **2.1. Основные этапы развития менеджмента**

Рассматривая развитие менеджмента, выделяют несколько исторических периодов.

**1 период – древний** (начиная с 9-7 тыс. лет до н.э. примерно до 18 века). Первые, самые простые, формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. Происходит переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов) к принципиально новой форме получения продуктов – их производству. Производящая экономика и стала точкой отсчета в зарождении менеджмента.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В период 3000 – 2800 лет до н.э. сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживание.

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления. Платон дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

**2 период – индустриальный (1776-1890).** Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении принадлежит *А. Смиту*. Сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства. *Р. Оуэн* оказал большое влияние на формирование многих научных направлений и школ менеджмента. Выделял необходимость обучения, улучшений условий труда и быта рабочих. Высказал идеи гуманизации управления производством.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833г. английский математик Ч.Бэббидж разработал проект «аналитической машины» - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

**3 период – систематизация (1856-1960).** Формируются новые направления, школы, течения. Менеджеры изменили ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. То, что сегодня называется менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в 19 веке. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей обусловило появление работников, представляющих интересы владельца на рабочих местах – первых менеджеров.

**4 период – информационный (1960 – по настоящее время).** Начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата. Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации. Появились новые элементы внутрифирменного планирования: имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности.

## **2.2. Классическая школа в управлении**

### **2.2.1. Школа научного менеджмента**

Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связывается с именем Фредерика Тэйлора. Ф. Тэйлор является представителем **классической школы управления**, которая в свою очередь имела два направления:

- школу научного менеджмента, основоположником которой является Ф. Тэйлор - занимался проблемой повышения производительности труда отдельных рабочих;

- школу административного управления, которую возглавил Анри Файоль - фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого целого.

### Основные положения концепции Ф. Тэйлора.

1. Разделение производственных операций на составные элементы, исследование каждого из них. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и замена ими старых, сложившихся на практике методов работы.

2. Отбор рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей; обучение их новым методам работы для наилучшего выполнения операций.

3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм.

4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда.

5. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

В результате своих исследований и экспериментов Ф. Тейлор вывел ряд общих **принципов**, которые легли в основу его системы. К их числу относятся:

1) *разделение труда* - этот принцип реализуется не только на уровне цеха, но и распространяется на всю управленческую деятельность. За менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за рабочим - функция выполнения;

2) *измерение труда* - этот принцип предусматривает измерение рабочего времени с помощью так называемых «единиц времени»;

3) *задачи-предписание* - производственные задачи должны быть не только ежеминутно расписаны, но и сопровождаться подробным описанием оптимальных методов их выполнения;

4) *программа стимулирования* - для рабочего должно быть понятно, что любой элемент труда имеет свою цену и его оплата зависит от объемов производства продукции, а в случае достижения высшей продуктивности рабочему выплачиваются премиальные;

5) *работа как индивидуальная деятельность* - влияние группы делает рабочего менее производительным;

6) *мотивация* - личная заинтересованность является движущей силой для большинства людей;

7) *роль индивидуальных способностей* (существование различий между способностями рабочих и менеджеров): рабочие работают ради выгоды, а менеджеры - ради выгоды в будущем;

8) *роль менеджмента* - отстаивание всех авторитарных методов управления, по которым организационные правила, стандарты, регламентирующие труд, должны быть усилены;

9) *роль профсоюзов* - скептическое отношение к профсоюзному движению, поскольку только широкое внедрение принципов менеджмента способно уменьшить конфликт между рабочими и администрацией;

10) *развитие управленческого мышления* - из управленческой практики должны быть выведены определенные законы, а управление должно приобрести такой же научный статус, как и инженерное дело.

Главной **задачей управления предприятием** он считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника.

Основной **вклад Ф. Тэйлора в науку управления** заключается в следующем:

1) он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ;

2) подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций;

3) доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

**Слабые стороны** его теории:

1) Ф. Тэйлор видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели;

2) он не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных;

3) не признавал разногласий, противоречий, конфликтов между людьми;

4) склонен был относиться к рабочим как несведущим, необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения.

Супруги **Фрэнк Гилбрет** и **Лилиан Гилбрет** занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали возможность увеличения выпуска

продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство.

### **Область научных исследований:**

#### **1. *Выполнение трудовых движений.***

Особую известность Ф. Гилбрет получил за исследования, посвященные причинам усталости. В результате многочисленных исследований Гилбреты пришли к выводу, что причиной усталости чаще всего бывает не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему. Одним из их наиболее знаменитых методов было использование фотографий трудовых движений. Выделили 3 фазы трудовых движений: определение наилучших приемов работы; обобщение их в виде правил; применение этих правил для нормализации условий работы с целью повышения ее производительности.

**2. *Социальные аспекты управления.*** Ни одна организация не может рассчитывать на устойчивость, если она не заботится как о благополучии организации в целом, так и о благополучии каждого ее члена.

**3. *Организации рабочего места как целого.*** Разработали план продвижения для рабочих, который включал три части: рабочий сделал свою работу; рабочий обучил своего последователя; рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для продвижения к более сложной работе.

Все факторы, влияющие на производительность рабочего, делились на три группы:

- переменные факторы рабочего - телосложение, здоровье, образ жизни, квалификация, культура, образование и т. д.;
- переменные факторы обстановки, оборудования и инструментов - отопление, освещение, одежда, качество используемых материалов, монотонность и трудность работы, степень утомляемости и т. д.;
- переменные факторы движения - скорость, количество выполненной работы, автоматичность, направление движений и их целесообразность, стоимость работы и пр.

**4. *Вовлеченность рабочих в управление.*** Л. Гилбрет выдвинула идею участия рабочих в планировании. Эта идея была воспринята многими менеджерами как достаточно практичная и полезная в том отношении, что она обеспечивала восприятие рабочими принятых наверху решений и облегчала оценку выполнения ими заданий на основе принятых предварительно целей.



**Генри Лоуренс Гантт** - американский исследователь в области менеджмента, современник и последователь Тейлора, сторонник использования научных методов в менеджменте вместо субъективного мнения как условия обеспечения высокого уровня производительности труда. Исследовал не только отдельные операции и движения, но и производственные процессы в целом.

**Вклад Гантта:**

1. Предложил систему заработной платы с элементами повременной и сдельной формы оплаты, премиями за высокую производительность.

Гантт полагал, что перед каждым рабочим должна быть поставлена конкретная производственная задача с перспективой получения премии за ее своевременное и точное исполнение. Если рабочих систематически обучать навыкам промышленного труда, то становится возможным не только совершенствовать их производительные способности, но и развивать эффективную систему кооперации между рабочими и приказчиками.

2. Разработал систему плановых графиков, позволяющих благодаря их высокой информированности осуществлять контроль за запланированным и составлять календарные планы на будущее.

3. Разработал теорию лидерства. Гантт отмечал ведущую роль человеческого фактора для производства, считая необходимым предоставить рабочему возможность не только зарабатывать средства для существования, но и получать чувство удовлетворенности.

4. Разработал концепцию социальной ответственности бизнеса: он считал, что предприятия имеют обязательства перед обществом и должны быть ответственны за использование различных ресурсов, и в частности своего персонала. Основу концепции составляет идея о распределении дохода равномерно и пропорционально факторам производства, изъятие сверхприбыли у монополий в пользу общества или благотворительности деловых компаний.

**Харрингтон Эмерсон** - пропагандист, публицист, инженер, экономист. Внёс в науку управления такие понятия как производительность или эффективность. Разработал 12 принципов производительности и положения функционального менеджмента.

*Эффективность (производительность)* — понятие, введенное им впервые, означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами.

12 принципов производительности Г. Эмерсона:

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.

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

5. Справедливое отношение к персоналу. Справедливость – это постоянная величина. Она осознано создается и методично внедряется администрацией. Начальство должно заложить основу справедливого отношения к персоналу, а развивать это отношение обязаны все члены трудового коллектива.

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

7. Диспетчирование, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива.

8. Нормы и расписания. Физические нормы позволяют точно измерять все недостатки производительности и разумно работать над уменьшением потерь.

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

10. Нормирование операций, предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой.

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

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

**Генри Форд** - американский инженер, промышленник, изобретатель. Один из основателей автомобильной промышленности США, организатор поточно-конвейерного производства.

#### **Вклад Форда:**

1. Построение системы организации производства, основанной на сверхспециализации рабочих, максимальном дроблении операций технологического процесса и расположении технологического оборуд-

дования и рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью выполняемых операций.

2. Установление минимального уровня заработной платы и 8-часового рабочего дня.

3. Установление принципов менеджмента.

**Экономический принцип.** Суть этого принципа заключалась в способности человеческого труда превращать вещества природы — сырье и материалы — в готовый товар, пригодный для потребления.

**Принцип служения.** В его основе — мысль о том, что «нельзя жить за счет общества — нужно жить в обществе», «во имя сбережения человеческого труда».

**Хозяйственный принцип,** содержание которого определяется трудом. Труд — это человеческая стихия, обращающая себе на пользу «плодоносные времена года».

**Нравственный принцип.** Его сущностью является «право человека на свой труд».

**Принцип высокой зарплаты.** Высокая зарплата должна выплачиваться заслуженно — за хороший конечный результат, от которого будет в выигрыше как предприятие, так и общество.

**Принцип приоритета производства над деньгами и прибылью.**

4. Развитие подходов к совершенствованию персонала. В компании Форда был создан специальный социологический отдел с численностью 60 человек. Его задача состояла в исследовании положения рабочих путем посещения их квартир, проведения опросов (изучались семейное положение, иждивенцы, национальность, религиозная принадлежность, условия жизни, уровень благосостояния). Работник компании причислялся к определенной категории. Лица, склонные к алкоголизму, азартным играм, занимающие грязные комнаты или излишек жилья, могли быть дисквалифицированы.

### 2.2.2. Школа административного управления

Но с 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается **Анри Файоль**. Он впервые разделил весь процесс управления на 5 основных функций: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (координация), контроль.

14 принципов управления А. Файоля:

- разделение труда;
- авторитет и ответственность власти (полномочий);
- дисциплина: рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством; для поддержания дисциплины необходимы хорошие руководители; дисциплина предполагает справедливо применять санкции;
- единство распорядительства или единоначалие – работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником;
- единство действий – усилия каждого человека в организации должны быть скоординированы в одном направлении;
- подчинение частного интереса общему: интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуума;
- вознаграждение за труд – работники должны получать справедливую оплату в соответствии со своим вкладом;
- централизация – естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр; оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией;
- иерархическая цепь – непрерывная цепь команд, по которой осуществляется передача всех распоряжений и коммуникации между всеми уровнями управления («цепь начальников»);
- порядок – рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте;
- справедливость – установленные правила и соглашения должны проводиться справедливо на всех уровнях управления;
- стабильность персонала – лояльность работающих по отношению к организации и долгосрочная работа, т.к. текучесть снижает эффективность;
- инициатива – поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ;
- единение персонала или корпоративный дух – гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении - сила»).

Важное положение в теории управления, которое обосновал А. Файоль – об оптимальном соотношении организаторских (административных), технических, социальных способностей и знаний лиц, работающих на предприятии.

А. Файоль пришел к заключению, что личность администратора весьма существенна для процветания организации. Менеджер должен обладать следующими основными качествами:

- здоровьем и физической бодростью;
- умом и интеллектуальными способностями;
- моральными качествами (настойчивостью, энергией, мужеством в принятии решений, ответственностью, чувством долга и т.д.);
- хорошим общим образованием;
- управленческими способностями (предвидением, умением разрабатывать план действий, организационными навыками, искусством обращения с людьми, способностью объединять и направлять усилия многих людей и умением их контролировать);
- общей осведомленностью во всех существенных функциях организации;
- подлинной компетентностью в специфической деятельности организации.

На базе учения А. Файоля в 20-е годы было сформулировано *понятие организационной структуры фирмы*, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления.

Немецкий социолог и экономист **Макс Вебер**. Известен как один из создателей модели рациональности и как исследователь моделей бюрократии, механизмов функционирования власти, легитимности.

М. Вебер ввел понятие, названное им *«три типа чистой законной власти»*:

- *Харизматический*. Тип организации появляется тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами.
- *Традиционный*. Возникает из харизматического в тех случаях, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, пришедшему на смену прежнему
- *Идеальный (бюрократический)*. Основан на специальном разделении власти, где руководителю принадлежат функции лидера.

Вебер считал, что легитимность власти является центральным элементом почти всех административных систем. Изложил пять концепций, определяющих законность полномочий:

1. Должен быть установлен свод законов, требующий от участников организации послушания.

2. Закон – это система абстрактных правил, имеющих конкретные приложения; в рамках именно такого закона администрация отстаивает интересы организации.

3. Член организации, осуществляющий властные функции, также подчиняется этому безличному порядку.

4. Член организации должен подчиняться ее законам только как член организации.

5. Подчинение определяется не личностью, осуществляющей властные полномочия, безличным порядком, обусловившим, помимо прочего, и занятие этой личностью данного поста.

Основываясь на этих концепциях, Вебер сформулировал **восемь принципов структурирования властных систем**:

1. Служебные обязанности организуются на постоянной регулируемой основе.

2. Эти обязанности относятся к различным функциональным сферам, в каждой из которых должны обеспечиваться необходимая полнота власти и полномочий.

3. Должности образуют иерархическую структуру, при этом оговариваются права контроля.

4. Правила, которыми определяется ход работ, могут быть как техническими, так и юридическими, что в любом случае требует привлечения компетентных работников.

5. Ресурсы организации не следует смешивать с ресурсами ее членов, рассматриваемых в качестве частных лиц.

6. Держатель офиса не может обращать этот офис в свою собственность.

7. Управленческая работа основывается на письменных документах, в силу чего офис (бюро) становится центральным звеном организации.

8. Системы законной власти могут принимать множество форм, идеальным видом которых является бюрократический штат.

Согласно Веберу, бюрократическая администрация (т. е. наиболее рациональный тип бюрократии) соответствует пяти концепциям законности и восьми принципам власти, приведенным выше. Помимо прочего, бюрократическая система и участвующие в ней служащие должны удовлетворять следующим **критериям**:

1. Они свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных (должностных) служебных обязанностей.

2. Они образуют ясно выраженную иерархию должностей.
3. Каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции.
4. Занятие должностей происходит на свободной контрактной основе.
5. Кандидаты на должность отбираются на основе их технической квалификации. Они назначаются, а не выбираются.
6. Должность получает фиксированное материальное вознаграждение, сохраняя, по большей части, право на получение каких-то субсидий.
7. Исполнение должностных обязанностей рассматривается как единственное или, по крайней мере, основное занятие должностного лица.
8. Возможность карьеры.
9. Служащий работает в организации, не являясь владельцем организационных средств, и должность, которую он занимает, не является его собственностью.
10. Поведение работников организации должно соответствовать существующим требованиям дисциплины и контроля.

### **2.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук**

Движение за человеческие отношения возникло в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации.

К **исходным положениям** теории человеческих отношений относятся:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря отношениям с другими людьми;
- в результате промышленной революции и рационализации процесса сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек ищет во взаимоотношениях с другими людьми;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем побуждением посредством контроля, исходящего от руководства;

- работник откликается на побуждение руководителя, если руководитель рассматривается работником как средство удовлетворения своих потребностей.

С точки зрения школы человеческих отношений можно выделить следующие **факторы эффективного руководства**: хорошее знание формальной и социальной структуры организации, разработка общего для структуры языка общения, развитие системы коммуникаций с взаимным учетом, разработка мер по предотвращению сопротивления нововведениям, учет зависимого положения рабочего и его стремления к упрочению своего статуса, учет эмоциональной стороны человеческой природы.

Основателями этой школы были **Мери-Паркер Фоллет** и **Элтон Мэйо**. Большой вклад в ее развитие также внес **Честер Барнард**.

Основные положения теории **Мери Паркер Фоллет**:

1. Основная цель - интегративное единство, средством достижения которого являлся конструктивный конфликт.

2. Рабочие должны играть активную роль в управлении производством.

3. Менеджмент - это обеспечение выполнения работы с помощью других лиц.

4. Менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления.

5. Основная проблема любой организации - это координация усилий людей и коллективов и нахождение гармонии этих усилий для достижения эффективности работ.

Э. Мэйо выдвинул теорию «человеческих отношений» в управлении. Суть идей Мэйо состоит в том, что сама работа имеет меньшее значение, чем социальное и психологическое положение рабочего в процессе производства. Поэтому все проблемы управления производством должны рассматриваться через призму «человеческих отношений» с учетом социально-психологических факторов.

Участвуя в хоторнских экспериментах в 1927-1932 гг., Э. Мэйо апробировал свою гипотезу, **согласно которой норма выработки определяется не физическими способностями работника, а давлением группы, в составе которой этот работник трудится**. Мэйо доказал на практике преимущества деления больших групп рабочих на небольшие подгруппы, подобранные по личностным признакам.

Основной итог хоторнских экспериментов составляют:



1) пересмотр роли человеческого фактора в производстве, отход от концепции рабочего как «экономического человека», выведение на первый план психологических и социально–психологических аспектов трудового поведения;

2) открытие явления неформальной организации, которое раскрыло многие стороны сложной социальной жизни производственного коллектива.

**Э. Мэйо** сформулировал следующие **принципы научного управления**:

- деятельность человека мотивируется преимущественно сложившимися групповыми нормами;

- жесткая иерархичность организации, осуществляемая в соответствии с тейлоровскими принципами научного управления, несовместима с природой человека и его свободой;

- руководители должны ориентироваться в первую очередь на людей.

Большой вклад в развитие школы человеческих отношений был сделан в 40-60 гг. 20 века, когда учеными-бихевиористами было разработано несколько теорий мотивации: иерархическая теория потребностей А. Маслоу; теория Х,У Д.Макгрегора; двухфакторная теория Ф. Герцберга; теория потребностей Д. МакКлелланда.

Если школа человеческих отношений сосредотачивала свое внимание главным образом на методах налаживания межличностных отношений, то новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей. Объектами исследований были различные аспекты социального взаимодействия, мотивации к труду, характера власти и авторитета, лидерства и т.д. Методы изучения работника основывались на применении науки о поведении к построению и управлению организациями. Главной целью школы поведенческих наук было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческого фактора (человеческих ресурсов).

#### **2.4. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению**

**Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Впервые предложен приверженцами школы административного управления,

которые пытались описать функции менеджера. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

**Планирование.** Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации.

**Организация.** Организовывать - значит создавать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

**Мотивация.** Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

**Контроль.** Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руково-

дством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу. Контроль - это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей.

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общие **характеристики**:

- требуют принятия решений;
- для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации.

Эти характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, поэтому коммуникации и принятие решений называют связующими процессами.

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

В соответствии с ним управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга (на этом делал акцент процессный подход), а все без исключения оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие. В силу этого изменения в одном звене организации неизбежно вызывают изменения в остальных, а в конечном итоге в ней в целом.

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревшим предприятие как социальную систему, был американский исследователь **Честер Барнард**. В соответствии с теорией Ч. Барнарда *организация* - это такой вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью. Ч. Барнард и его последователи уделяли внимание, в основном, совместным действиям людей, их кооперации, а уже потом необходимости достижения целей.

**Основные положения** теории Барнарда:

1. Власть - это информационная связь, благодаря которой информация воспринимается членами организационной структуры как инструмент управления их деятельностью. Обычно власть восприни-

маются работниками тогда, когда команды считаются законными и необходимыми.

2. Подлинным держателем власти является не менеджер, обладающий формальными правами, которыми его наделила организация, и навязывающий свое управление персоналу, а сам персонал.

3. Степень, до которой власть воспринимается подчиненными, зависит от следующих условий:

- насколько подчиненный понимает смысл сообщения, поступающего от менеджера;

- насколько распоряжение соответствует назначению организации;

- насколько сообщение согласуется с личными потребностями подчиненных и с интересами персонала;

- каковы умственные и физические способности подчиненного.

4. Подчеркивается важность побуждения подчиненных к сотрудничеству. Недостаточно только иметь полномочия отдавать распоряжения, так как подчиненные могут отказываться подчиняться.

Другим представителем системного подхода можно считать **Питера Друкера**, который внес значительный вклад в создание целостной концепции управления и определение роли профессионального менеджера в организации. К **общим функциям менеджеров** на предприятии, во многом определяемым его особенностями, Друкер отнес:

- 1) организацию, классификацию, распределение работы; создание необходимой оргструктуры, подбор кадров;

- 2) определение целей, решение, что необходимо сделать для их достижения, обеспечение их реализации путем постановки перед людьми конкретных задач;

- 3) обеспечение побудительных мотивов, создание коллектива из лиц, ответственных за различную работу, достижение необходимой согласованности их работы;

- 4) анализ деятельности организации, нормирование, оценку всех работников;

- 5) обеспечение найма людей.

Американский исследователь **Джей Форрестер** разработал формальную модель организационной системы промышленного предприятия. В ней присутствовали шесть взаимосвязанных **потоков**: сырье, заказы, денежные средства, оборудование, рабочая сила, информация.

Сложность управления этой системой, по мнению Д. Форрестера, состоит в том, что под влиянием различных факторов будущий результат может не соответствовать ожидаемому. Это толкает на проведение политики, исходящей из сиюминутных интересов, особенно с учетом того, что срок пребывания у власти управляющих и лидеров невелик. Хотя постановка краткосрочных целей проще, управление сложными системами, исходящее лишь из них, неизбежно ведет к ухудшению деятельности.

**Толкотт Парсонс** определил организацию как комплексную социальную систему, которая сфокусирована на достижении целей и содействует, в свою очередь, осуществлению целей более крупных организаций.

*Подсистемами* организации являются: формальная и неформальная структуры, статусы, роли, физическое окружение. Ядром здесь является формальная структура. Связывают эти элементы коммуникации, равновесие и принятие решений.

1. Под коммуникацией понимается метод, посредством которого в различных частях системы вызываются действия, обеспечиваются контроль и координация. Система коммуникаций образует конфигурацию, строение организации.

2. Равновесие рассматривается как механизм стабилизации организационного целого, его адаптации к изменяющимся условиям с целью гармонизации потребностей и установок индивидов и требований организации.

3. Процесс принятия решений - важное средство регулирования и стратегического руководства.

Согласно Парсонсу социальные системы распространяются на **четыре уровня общества**:

- первичном, психологическом, где элементы непосредственно взаимодействуют;
- управленческом, регулирующем процесс взаимодействия первого уровня;
- институциональном (совет директоров), где решаются вопросы общего порядка;
- социальном, в политических сферах.

Парсонс выдвинул *идею четырех функциональных императивов*, реализация которых обеспечивает нормальное состояние и развитие системы: функция достижения целей; адаптация системы по от-

ношению к внешней среде; интеграция системы; регулирование скрытых напряжений.

**Ситуационные теории**, не отрицая правильности концепций предыдущих школ и подходов и во многом опираясь на их достижения, пытаются интегрировать различные частные подходы к управлению. В результате их развития возникла возможность сформулировать **концепцию ситуационного управления**, основные *положения* которой сводятся к следующему:

1. Не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению.

2. Ситуационные вероятностные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах, благодаря чему достигается эффективное принятие решений.

3. Существует более одного пути достижения цели.

4. Результаты одних и тех же управленческих решений могут существенно отличаться друг от друга.

5. Всякая управленческая проблема должна рассматриваться только в тесной связи с другими проблемами.

6. Менеджеры могут приспосабливать свои организации к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации.

7. Управление — это, прежде всего, искусство менеджера правильно определить и оценить ситуацию и выбрать наиболее эффективные методы управления, наилучшим образом отвечающие возникшей ситуации.

Применение ситуационных теорий в управлении при выработке и принятии решений предполагает учет ограничивающих или сдерживающих факторов, существующих в самой организации. В рамках этих теорий выделяют **три основных типа ограничений**:

- *технологические*, которые определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров и услуг;

- *человеческие*, отражающие уровни компетентности персонала организации, факторы мотивации трудовой деятельности, степень восприятия работниками происходящих в организации изменений;

- *ограничения в постановке задачи*, обусловленные фактическим характером выполняемых работ.

Объектом ситуационного управления является управленческая ситуация. Учитывая эволюцию развития методологии ситуационного управления, **управленческую ситуацию** можно определить как субъ-

ективную оценку конкретных характеристик предприятия и внешней среды (ситуационных переменных) и связей между ними, имеющих место в настоящее время, но зависящих от произошедших событий и развивающихся во времени и пространстве.

Правильное определение управленческой ситуации предполагает соблюдение следующих четырех необходимых **условий**:

1. Управленческая ситуация должна содержать конечное количество факторов и описывать их состояние и взаимосвязь.

2. Управленческая ситуация должна содержать только те факторы, которые существенным образом влияют на предприятие, поскольку учесть влияние абсолютно всех факторов при принятии решения невозможно.

3. Управленческая ситуация должна включать в себя только те факторы, которые влияют на организацию в настоящий момент времени (а не в прошлом или будущем).

4. При описании управленческой ситуации необходимо учитывать причины и последствия ее возникновения.

#### **Принципы ситуационного подхода к управлению:**

- Принцип компетентности руководства. Недостаточно иметь только хорошую теоретическую подготовку и владеть информацией о нынешнем состоянии организации — нужно еще обладать хорошей управленческой интуицией и способностью принимать нестандартные, иногда парадоксальные решения.

- Принцип отсутствия прецедентов. Ни одна управленческая ситуация, какой бы стандартной она ни казалась, не может быть абсолютно похожей ни на одну ситуацию, которая имела место в прошлом.

- Принцип взаимосвязи ситуационных переменных. Все факторы ситуации составляют единое целое, некую систему и поэтому влияют друг на друга.

- Принцип двойственного влияния факторов. Ситуационные факторы обладают разными, иногда противоречивыми характеристиками.

- Принцип непрерывности изменений. Изменения в организации и ее внешнем окружении происходят постоянно.

- Принцип необратимости изменений. Всякое изменение ставит организацию на новую (более высокую или более низкую) ступень развития.

- Принцип быстрой реакции. Постоянное изменение ситуационных переменных требует непрерывной выработки управленческих решений, направленных на адаптацию организации к этим изменениям.

- Принцип наличия предпосылок к изменениям. Наряду с постоянным мониторингом происходящих изменений необходимо непрерывно контролировать наличие предпосылок и условий, необходимых для приведения параметров организации в соответствие с изменившейся ситуацией.

- Принцип приоритетности человеческого фактора. Принимая решение, руководитель прежде всего должен учитывать его влияние на трудовой коллектив.

- Принцип оптимального соотношения результатов и затрат. Критерием оптимальности является наибольшее приближение организации к поставленным целям.

- Принцип априорного решения. Хороший руководитель должен уметь не только правильно оценивать ситуацию и своевременно реагировать на ее изменение, но и предвидеть возможные изменения этой ситуации.

- Принцип формирования изменений. Вершиной управленческого искусства можно считать принятие таких решений, которые не только позволяют организации приспособиться к изменениям ситуации, но и адаптировать сами изменения к организации.

## **2.5. Эмпирическая школа, направление социальной ответственности в менеджменте и теория 7S**

**Эмпирическая школа** в менеджменте стала новым этапом в развитии представлений об управлении. Наиболее заметными представителями этого направления были П. Друкер, Д. Миллер, Р. Дэвис. В основе взглядов сторонников этой школы лежало представление о том, что любые рекомендации по управлению нельзя дать, если не было собрано достаточное количество конкретных данных, касающихся конкретной ситуации, поэтому данная школа была названа эмпирической. *Эмпиризм* — это особый подход к знанию, который предполагает особое внимание опытным данным, которые обобщаются и объясняются. Роль теорий не так велика, поскольку теории только объясняют эмпирические (полученные при помощи опыта) факты.



В рамках эмпирической школы решались два **основных вопроса**. **Во-первых**, это практические исследования деятельности менеджеров. **Во-вторых**, эмпирическая школа предложила развернутую концепцию современного капитализма.

По мнению сторонников эмпирической школы, **профессия менеджера** — это особая профессия, которая **отличается от остальных двумя признаками**. Во-первых, основная задача менеджера заключается в том, чтобы из разнородных ресурсов и способностей подчиненных сформировать единое, хорошо функционирующее целое. При этом в каждом конкретном случае ситуация уникальна, а потому и менеджеру приходится исходить из того особого сочетания исходных данных, которое имеется у него в наличии.

Во-вторых, задача менеджера состоит в том, что в процессе формирования этого единого целого он должен учитывать долгосрочную перспективу. Ни одной другой профессии такие задачи не присущи.

Любая компания стремится к максимальной эффективности, которая позволяет производить и продавать качественную продукцию, выплачивать дивиденды акционерам и т. п. Однако деятельность коммерческих организаций имеет также ярко выраженную социальную составляющую. **Социальная ответственность бизнеса в экономике** – это должное качество товаров и услуг, высокий уровень безопасности производства, нормальные условия работы персонала и т. д.

В отличие от юридической, социальная ответственность не предполагает жестких норм. Это добровольная обязанность бизнесменов проводить такую политику, принимать такие решения и следовать таким направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества. Иными словами, это своеобразный общественный договор между предпринимателями, населением и государством, цель которого – способствовать благу всего общества.

Критерии оценки социальной ответственности могут быть различными в зависимости от ряда факторов (региона, в котором работает компания, ее величины, структуры капитала и т. д.). В качестве **критериев** может выступать оценка охраны окружающей среды, качества производимых товаров и услуг, отношений с работниками, активности в различных благотворительных программах.

Чем выше уровень развития общества, тем строже эти критерии. Под воздействием внешних факторов организации вынуждены стано-

виться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако это дает бизнесу и значительные преимущества. Как показывают исследования, серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию. Конкретные **экономические выгоды** здесь могут быть следующие:

- рост продаж и улучшение позиции на рынке;
- увеличение производительности труда;
- рост стоимости компании за счет повышения оценки ее репутации;
- облегчение доступа к инвестициям;
- ослабление контроля со стороны государственных органов и др.

**Преимущества** социальной ответственности бизнеса:

- социально ответственный бизнес имеет более благоприятные долгосрочные перспективы;
- проявление бизнесом социальной ответственности удовлетворяет ожидания широкой публики;
- важно само моральное обязательство корпорации вести себя социально ответственно.

**Проблемные моменты**, связанные с социальной ответственностью бизнеса:

- нарушение принципа максимизации прибыли;
- менеджеры, управляющие компаниями, не подотчетны непосредственно широкой публике;
- недостаток умения разрешать социальные проблемы.

Одной из наиболее популярных в 1980-х гг. системных концепций менеджмента является теория 7-S, разработанная Т. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом. Они считали, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов. Изменение одного из них требует изменения остальных. Это:

1) стратегия—комплексный план достижения миссии и целей организации посредством обеспечения соответствия между организацией и ее средой;

2) структура – внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации; определение соподчиненности между ними;

3) системы – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации (контрольные системы, информационные и мотивационные системы);

4) штат – ключевые группы персонала, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию;

5) стиль руководства – манера управления организацией и организационная культура;

6) квалификация – отличительные возможности ключевых людей в организации;

7) разделенные ценности – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

## 2.6. Неоклассический менеджмент

На рубеже прошлого и настоящего веков под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии менеджмент классический, соответствующий периоду индустриального развития общественного производства, в развитых в экономическом отношении странах мира трансформируется в **неоклассический менеджмент** (называемый в литературе «новый», «виртуальный», «менеджмент эпохи постмодерна» и др.).

Его возникновение обусловлено переходом некоторых экономически развитых стран в постиндустриальный период, для которого характерно бурное развитие научно-технического прогресса, концентрация научного и производственного потенциала, ускоренное развитие отраслей экономики, удовлетворяющих потребности людей, интенсивное внедрение прогрессивных технологий, бурный рост предпринимательских структур.

**Менеджмент классический** (старая парадигма управления) соответствовал периоду индустриального развития общественного производства. Ему было свойственно:

- рассмотрение организации как закрытой, стабильной, самодостаточной системы;

- определение в качестве главного фактора успеха и конкурентоспособности организации роста масштабов производства и объема производимых товаров и услуг;

- стремление к рациональной организации производства, к эффективному использованию всех видов ресурсов ради повышения производительности труда как главной задачи менеджмента;
- построение системы управления, основанной на функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах работы;
- рассмотрение в качестве главного источника прибавочной стоимости производственного рабочего.

**Менеджменту неоклассическому** (новая парадигма управления) свойственно:

- рассмотрение организации как открытой, гибкой, динамичной, адаптивной системы, постоянно взаимодействующей с внешней средой;
- ориентация организации на удовлетворение запросов потребителей, на производство качественных товаров и услуг;
- признание ситуационного подхода к управлению в качестве основного в силу важности быстрой реакции организации на изменения внешней среды;
- построение системы управления, ориентированной на повышение роли инноваций, корпоративной культуры и мотивации персонала организации;
- рассмотрение в качестве главного источника прибавочной стоимости персонала организации, использующего свои знания, опыт и навыки на благо организации и свое личное благо.

## **ТЕМА 3**

### **ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **3.1. Система принципов управления**

**Принципы управления** — основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

К факторам, определяющим принципы управления, относятся:

- способы осуществления производственной деятельности;
- форма собственности на средства производства;
- социокультурные факторы.

Общие принципы управления:

– **принцип научной обоснованности управления** – научный подход к менеджменту требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, последующего применения полученных знаний в практике управления;

– **принцип системного подхода** – системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих друг с другом элементов (люди, структура, задачи и технологии), которые ориентированы на достижение различных целей;

– **принцип оптимальности управления** – устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств;

- **принцип гибкости управления** - позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды или её быструю перестройку в соответствии с новыми целями функционирования;

– **принцип регламентации** – все процессы, происходящие в системе управления, должны быть жестко регламентированы;

– **принцип формализации** – предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования организации в виде приказов, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкций.

К частным принципам управления относятся принципы реализации общих функций управления:

– **принципы приоритета**, в том числе - цели; структур над функциями (в действующих организациях); субъекта управления над объектом управления (в формирующихся организациях); объекта управления над субъектом (в действующих организациях);

– **принципы соответствия**, в том числе - поставленной цели выделенным ресурсам; распорядительства и подчинения; эффективности производства и экономичности;

– **принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации** производства и управления;

– **принципы построения процесса организации** (преимущественная направленность на достижение поставленной цели; комплексный подход к изучению управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс организации; обеспечение объективности про-

текания процесса; оптимальное и полное информационное обеспечение процесса; и др.);

– **принципы организации и осуществления управленческого учета** (непрерывность деятельности предприятия; использование единых для планирования и учета единиц измерения; оценка результатов деятельности как предприятия в целом, так и его структурных подразделений в отдельности и др.);

– **принципы формирования системы управления персоналом** (адекватность функций управления персоналом целям функционирования; первичность функций управления персоналом; оперативное реагирование на изменения специфики функционирования организации и др.).

К специальным принципам управления относятся принципы реализации конкретных функций управления, а именно:

- принципы управления инвестированием;
- принципы риск-менеджмента;
- принципы управления технологией;
- принципы создания эффективных организационных структур.

## **3.2. Методы менеджмента**

### **3.2.1. Сущность, классификация и общая характеристика методов менеджмента**

**Методы управления** – способы реализации функций менеджмента. Выбор методов управления зависит от масштаба управления, целей, окружающей социально-экономической среды, качества персонала и наличия тех или иных средств (инструментов) управления.

Классификация методов управления:

1. По масштабам применения:

- *общие*, относимые ко всей системе;
- *особенные*, обращенные к отдельным составным частям этой системы или, наоборот, к внешней среде и ее субъектам, включая потребителей, посредников, конкурентов и др.

2. По роли на различных этапах жизнедеятельности организации – методы исследования организаций, формирующие, упорядочивающие, стабилизирующие, развивающие, включая методы ликвидации, банкротства.

3. По отраслям и сферам применения – в государственном управлении, бизнесе, торговле, промышленности, экологии и др.

4. По степени опосредованности воздействия – прямые и косвенные.

5. По управленческим функциям: методы анализа, планирования, мотивации, контроля и т. п.

6. По уровню обобщения управленческих знаний – методы теории и практики управления.

7. По характеру воздействия: экономические, административные (организационно-распорядительные), социально-психологические.

8. По содержанию различают общенаучные и конкретные методы.

Общенаучные методы, включают:

- **системный подход** - способ упорядочивания управленческих проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение;

- **комплексный подход** - специфическая форма конкретизации системности, заключающаяся в рассмотрении проблем управления в их связи и взаимозависимости с методами исследования других наук, изучающих те же проблемы;

- **моделирование** - предполагает применение моделей для решения проблем управления;

- **экономико-математические** - применяются для решения задач оптимизации, распределения ресурсов, программно-целевого планирования;

- **экспериментирование** - эксперимент - это научно поставленный опыт на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез;

- **конкретно-исторический подход** - предполагает рассмотрение каждого явления в динамике.

Содержание конкретных методов управления:

**1. Методы управления функциональными подразделениями** - связаны со структурой организации, выделением функциональных подразделений: производство, маркетинг, финансы, управление персоналом и др.

**2. Методы выполнения общих функций управления** - отражают содержание процесса управления, применяются в различных

функциональных подразделениях: методы планирования (экстраполяция, регрессионный анализ, построение сценариев, моделирование и др.), методы организовывания деятельности, методы мотивации, методы контроля.

### **3. Методы решения проблем:**

- методы постановки проблемы;
- методы выявления причин возникновения проблем;
- методы разработки и выбора решений;
- методы организации выполнения решений.

### **3.2.2. Организационно-распорядительные (административные) методы управления**

Организационно-распорядительные методы управления, наряду с социально-психологическими и экономическими, относятся к методам организовывания деятельности. Они **обеспечивают**:

- четкое распределение обязанностей в аппарате управления,
- соблюдение правовых норм и полномочий в решении вопросов функционирования предприятия,
- применение мер принуждения и дисциплинарной ответственности.

Объективной **основой** использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления.

Выделяют три группы (рисунок 3.1) организационно-распорядительных методов:

- 1) распорядительные;
- 2) организационно - стабилизирующие;
- 3) дисциплинирующие.





Рис.3.1. Структура организационно-распорядительных методов управления

Эти три группы методов всегда используются комплексно и тесно взаимосвязаны друг с другом.

Распорядительные и дисциплинирующие методы управления всегда действуют совместно с организационно - стабилизирующими, обеспечивая регламентирование, нормирование и инструктирование.

**Направления их действия** заключаются в следующем:

- обеспечить стабильность организационных структур социально-экономической системы и условий их функционирования;
- подвергнуть каждый из процессов, протекающих в социально-экономических системах, безусловному подчинению власти.

Система организационно-распорядительных методов реализуется в двух равнозначных **направлениях**:

- **воздействие на структуру управления** (регламентация и нормирование деятельности) - отражает статику управления. Эти методы получили название организационных методов.

- **воздействие на процесс управления** (организация выполнения решений, контроль) - отражает динамику процесса. Это распорядительные методы.

**Формы проявления** организационно-распорядительных методов:

- обязательное предписание (приказ и т. п.);
- согласительные (консультации);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т. п.).

Организационно-распорядительные методы являются необходимым условием создания и функционирования организаций, что связано с необходимостью формализации отношений, функций, связей, процедур и т. п. Эти методы служат средством **прямого** воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи.

**Особенности** организационно-распорядительных методов управления:

- принадлежат к группе силового воздействия
- определяют однозначные решения вопроса и не предоставляют исполнителю большой самостоятельности
- оказывают конкретное воздействие - определяют цели и задачи, порядок и сроки выполнения, ресурсы
- имеют самостоятельное значение, но могут служить средством осуществления др. методов.
- акты административного воздействия характеризуются обязательностью выполнения и подкрепляются дисциплинарными требованиями
- являются наиболее сильным средством воздействия на коллектив для поддержания дисциплины и порядка в работе.

### 3.2.3. Социально-психологические методы управления

**Социально-психологические методы** — это методы, использующие индивидуальное и общественное (групповое) сознание и психологию, основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании.

**Цель социально-психологических методов управления** - познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности. В этом состоит единство, тесная связь и взаимообусловленность социальных и психологических методов управления. Однако между ними существует и **различие**: при помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических - управление поведением индивида и межличностными отношениями в группе.

**Цель социальных методов** - управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социаль-

но-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы и т. п.

**Структура социальных методов:**

**1. Методы управления отдельными групповыми явлениями и процессами** включают:

- методы повышения социальной активности;
- методы социального регулирования;
- методы управления нормативным поведением.

**2. Методы управления индивидуально-личностным поведением:**

- внушение - непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;
- методы личного примера - рассчитаны на эффект подражания;
- методы ориентирующих условий - используются для изменения отношения персонала к труду.

**Цель психологических методов** - создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышения степени удовлетворенности процессом труда в коллективе, на предприятии.

К психологическим методам **относятся:**

- методы формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости;
- методы гуманизации отношений между работниками и руководителями;
- методы психологического побуждения (мотивации);
- методы профессионального отбора и обучения.

### **3.2.4. Экономические методы управления**

**Экономические методы управления** — это совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников организации действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач.

**Особенности экономических методов управления:**

- базируются на некоторых общих правилах поведения, дающих возможность маневрировать ресурсами, тогда как административные характеризуются конкретно-адресными заданиями, ориентированными на достижение целей управляемой системы путем формирования

ее четкой структуры, создания условий для подготовки, принятия и реализации решений;

- оказывают на производителей и потребителей косвенное воздействие, посредством системы отношений учитывают интересы коллектива и отдельных работников (административные методы по своей природе не способны столь полно и непосредственно ориентироваться на экономические интересы объектов управления);

- предполагают самостоятельность предприятия на всех уровнях при одновременном возложении на него ответственности за принимаемые решения и их последствия (в отличие от административных методов, предполагающих значительную долю ответственности вышестоящих органов, принимающих решения);

- побуждают исполнителей к подготовке альтернативных решений и выбору из них наиболее соответствующих интересам коллектива (административные распоряжения большей частью однозначны, требуют обязательного, точного исполнения).

Арсенал и содержание экономических рычагов определяется спецификой управляемой системы. Чаще всего они выступают в следующих **формах**:

- **планирование** - с помощью которого определяется программа функционирования и развития организации и ее структурных подразделений;

- **финансирование** – с его помощью формируются пропорции распределения вновь созданной стоимости, фонды накопления и потребления, создаются финансовые ресурсы для функционирования и развития организации;

- **кредитование** - предполагает создание условий, побуждающих предприятие рационально использовать кредиты и собственные оборотные средства, повышать рентабельность;

- **ценообразование**. Цена, с одной стороны, как регулятор факторов развития производства должна отражать издержки на уровне общественно-необходимых в условиях рыночной конкуренции, с другой — определяет распределительные отношения, выполняет социальную функцию, поскольку определяет платежеспособный спрос.

- **экономическое стимулирование**, которое основывается на использовании:

- принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;

- систем оплаты труда, материального поощрения работников организации и использования прибыли;

- фондов заработной платы, материального поощрения, научно-технического и социального развития.

- **хозяйственный расчет** означает, что предприятие должно покрывать свои расходы доходами, получаемыми от реализации продукции, работать рентабельно, давать прибыль, соблюдать режим экономии, обеспечивать хозяйственную деятельность на основе самокупаемости и самофинансирования.

**Преимущества** экономических методов:

1) управляемые процессы становятся более эластичными и адаптивными;

2) при использовании экономических методов более эффективно функционируют обратные связи, появляется возможность более эффективного контроля;

3) распространение экономических методов сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования.

### 3.3. Функции управления

#### 3.3.1. Сущность и классификация функций управления

**Функция управления** - это обособившийся вид управленческой деятельности.

**Классификация функций управления:**

**1. По сфере производственно-хозяйственной деятельности:**

- функции управления собственно производством;
- функции управления непроизводственной деятельностью.

**2. По элементам производственного процесса:**

- функции управления трудовыми ресурсами;
- техникой и технологией производства;
- материальными ресурсами и финансовыми ресурсами.

**3. По стадиям производства;**

- функции управления подготовкой производства (научно-технической, экономической, социальной);
- функции управления производственной стадией (основным, вспомогательным и обслуживающим производством).

**4. По уровням иерархии управления** - функции управления участком, цехом, предприятием, объединением.

**5. По характеру функций управления** - основные, специфические, вспомогательные функции управления.

**6. По содержанию целей управления:**

- общие (основные) функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль);

- конкретные (специфические и частные) функции управления (управление конструкторской подготовкой производства, технологической подготовкой производства, ремонтным обслуживанием, охраной труда и техникой безопасности, управление реализацией продукции (услуг), т.д.)

**Общие функции управления** отражают общий порядок управления деятельностью организации.

**Особенности общих функций управления:**

1) всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия;

2) не зависят от объекта управления, так как:

- во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам;

- во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности;

- в-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления, и к системе управления.

3) между функциями управления нет жестких, однозначных границ;

4) в структуре деятельности руководителей различных уровней функции управления имеют различный удельный вес.

**Частные функции управления** тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности. Под ними понимают результат разделения управленческого труда. Такие функции включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации (перспективное и текущее экономическое и 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). Они воздействуют не на все производство, а на его определенные стороны или части. При этом каждая из функций является комплексной по содержанию и включает в себя общие функции.

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы всего поля управления (рисунок 3.2).

*Общие функции*

	Прогнозирование и планирование 1	Организация работы 2	Мотивация 3	Координация и регулирование 4	Контроль учет анализ 5
К о н к р е т н ы е	1				
	2				
	.				
	.				
	n				

Рис.3.2. Поле управления

### 3.3.2. Общая функция – планирование

#### 3.3.2.1 Общая характеристика системы планирования деятельности организации в условиях рынка

**Планирование** - это определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Основные **принципы** планирования:

1) принцип обоснованности целей и задач предприятия. При этом выделяют цели:

- хозяйственно-экономические, обеспечивающие эффективность производства;
- производственно-технологические, определяющие функциональное назначение предприятия;
- научно-технические, обеспечивающие научно-технический прогресс;
- социальные, обеспечивающие удовлетворение социально-бытовых и культурных потребностей работников предприятия;
- экологические;

2) принцип системности - планирование представляет систему планов и охватывает все сферы деятельности предприятия;

3) принцип научности - требует учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов;

4) принцип непрерывности - означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования;

5) принцип сбалансированности плана - указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием;

6) принцип директивности - план приобретает силу закона для всех подразделений предприятия после утверждения его руководителем.

С точки зрения отдельного предприятия, действующего в рыночной среде, можно выделить следующие **виды планов**:

а) **стратегический** - долгосрочный план, охватывающий период 10 - 15 лет, в котором формулируются главные цели предприятия на перспективу, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, общая стратегия достижения поставленных целей;

б) **долгосрочный** - план, разрабатываемый на несколько лет и нацеленный на решение отдельных самостоятельных стратегий фирмы;

в) **текущий** - план, в котором увязываются все направления деятельности фирмы и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год. Охватывают сбыт, производство, исследования и разработки, снабжение, маркетинг, развитие персонала и финансовые итоги;

г) **оперативный** - детальный план, посвященный решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Имеет узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются большим разнообразием используемых приемов и методов;

д) **инвестиционный проект** - планы капитальных вложений, направляемых на создание новых производственных мощностей;

е) **бизнес-план** - план создания новой фирмы, выхода на рынок и обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности.

**Процесс планирования** всегда включает: постановку целей; анализ среды; определение альтернативных вариантов достижения



целей; принятие планового решения; детальную разработку плана; контроль за реализацией плана.

В планировании используются следующие основные **методы**:

- **нормативный** - на основе прогрессивных норм использования ресурсов;

- **балансовый** - целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;

- **экстраполяции** - выявленные в прошлом тенденции развития предприятия распространяются на будущий период;

- **интерполяции** - предприятие устанавливает цель в будущем и, исходя из нее, определяет промежуточные плановые показатели;

- **факторный** - на основе расчетов влияния важнейших факторов на изменение плановых показателей;

- **матричный** - путем построения моделей взаимосвязей между производственными подразделениями и показателями;

- **экономико-математического моделирования** с применением ЭВМ и другие.

**Показатели**, применяемые в планировании, подразделяются:

- по экономическому содержанию - на натуральные, трудовые и стоимостные;

- по экономическому назначению - на количественные и качественные (производительность труда, фондоотдача, материалоемкость);

- по способу характеристики предмета - абсолютные (прибыль) и относительные (рентабельность).

### **3.3.2.2. Технология разработки планов предприятия**

#### **1) Стратегический план.**

**Целью** разработки стратегии развития предприятия является выявление основных направлений его эффективного функционирования на основании максимальной реализации существующего научно-технического потенциала во взаимосвязи с внутрипроизводственными резервами и внешней окружающей средой.

Основными **задачами** формирования стратегии предприятия являются:

- выбор эффективных направлений хозяйственной деятельности, которые необходимо развивать;

- определение размера капитальных вложений и других ресурсов, необходимых для осуществления выбранных направлений хозяйственной деятельности;

- оценка результатов отдачи.

Стратегический план предприятия составляется в следующей последовательности:

1. Анализ деловой окружающей внешней и внутренней среды.

2. Определение хозяйственной политики предприятия.

3. Формулировка базовой стратегии и выбор стратегической альтернативы.

4. Формулировка функциональных стратегий: маркетинга, НИОКР, производства, организационных изменений, а также финансовая, социальная и экологическая стратегия.

## **2) Среднесрочный и краткосрочный планы.**

Планы предприятия включают следующие основные **разделы**:

- **маркетинговая программа**: планы маркетинга для основных видов продукции (услуг) и в целом по всей продукции;

- **производственная программа**: задания по производству отдельных видов продукции в натуральном и стоимостном выражении (в показателях валовой, товарной и реализуемой продукции) с учетом повышения качества;

- **план развития науки и техники**: мероприятия по созданию и освоению новых изделий, внедрению новой техники и технологии;

- **план по труду и кадрам**: рост производительности труда, численность персонала по категориям, фонд оплаты труда, средняя заработная плата работников, балансовый расчет дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения;

- **план капитального строительства**: объемы капитальных вложений, строительных и строительно-монтажных работ, технического перевооружения предприятия, ввод в действие основных фондов и производственных мощностей;

- **план материально-технического обеспечения**: определение потребности производства в материально-технических ресурсах и источников их удовлетворения с расчетами по снижению удельных расходов сырья, материалов, топлива, энергии;

- **план по издержкам производства, прибыли и рентабельности**: себестоимость основных видов продукции, валовой товарной и реализованной продукции; смета затрат на производство; прибыль и рентабельность по видам деятельности и в целом по предприятию;

- **финансовый план:** потребность в собственных оборотных средствах и задание по ускорению их оборачиваемости; баланс доходов и расходов; взаимоотношения с бюджетом, кредитные отношения;

- **план социального развития коллектива:** мероприятия по улучшению условий труда, отдыха и быта работников предприятия;

- **план мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов** включает такие направления: охрана и рациональное использование водных ресурсов; охрана воздушного бассейна; охрана и рациональное использование минеральных ресурсов.

### **3) Оперативный план.**

**Оперативное планирование** - это детальная разработка планов предприятия и его подразделений. Оно соединяет:

1. **Календарное планирование**, включающее детализацию текущего плана предприятия и доведение заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на месяц, декаду, сутки, смену, а иногда и каждый час;

2. **Диспетчеризацию**, обеспечивающую:

- сплошной контроль за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе на каждом рабочем месте;

- организацию доставки на рабочие места сырья, материалов, заготовок, инструмента;

- вывоз готовой продукции, отходов производства;

- контроль исправности оборудования;

- подачу энергии, топлива, сжатого воздуха;

- организацию контроля качества.

### **4) Бизнес-план предприятия**

**Основные разновидности бизнес-плана:**

- бизнес-план действующего предприятия;

- бизнес-план создания предприятия;

- бизнес-план инвестиционного проекта;

- бизнес-план санации или финансового оздоровления предприятия;

- бизнес-план для получения кредита в банке.

### **3.3.3. Общая функция – организация**

**Организация** как функция менеджмента представляет собой координацию задач и взаимоотношения людей, а также процесс создания структуры предприятия.

Содержание функции организации составляет:

- 1) делегирование полномочий;
- 2) организация отношений, упорядочение работ;
- 3) деление организации на подразделения.

**Делегирование** - это установление отношений между уровнями полномочий (только по вертикали). С помощью делегирования происходит передача задач и полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение.

**Ответственность** представляет собой обязательства выполнять определенную задачу и отвечать за её удовлетворительное решение. **Полномочия** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия бывают **двух типов**:

1. **Линейные** - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному. Предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.

2. **Штабные** - это полномочия, основанные на выполнении определенной функции. Штабной аппарат может быть:

- консультативным (консультирование линейного руководителя);
- обслуживающим (маркетинг, кадровые службы, снабжение и сбыт и т.д.);
- личным - аппарат линейного руководителя (секретарь, личный помощник).

Для успешной реализации функции необходимо учитывать требования следующих локальных **принципов** организации:

- принцип цели - организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели;
- эластичности организации - при определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;

- устойчивости - систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;
- непрерывного совершенствования - предполагает необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации решений;
- прямой соподчиненности - любой работник должен иметь одного начальника;
- объема контроля - менеджер в состоянии квалифицированно обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;
- безусловной ответственности руководителя за действия подчиненных;
- соразмерности ответственности данным полномочиям;
- исключения - решения повторяющегося характера низводятся до рутинных, выполнение которых поручается нижестоящим управленческим звеньям;
- приоритета функций - управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот;
- комбинирования - необходимо обеспечивать наиболее правильное сочетание централизма и самостоятельности.

Организация работ и руководство для каждой из сфер деятельности имеют свою специфику. **В сфере производства** организация труда может включать в себя: организацию рабочих мест; выбор технологии изготовления продуктов; снабжение производственного процесса; хранение сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции, управление запасами; охрана и безопасность труда и др. **В сфере управления** всей организацией: подбор и расстановка кадров; продвижение кадров (система кадровой ротации); переобучение кадров; система стимулирования (мотивации) труда; делегирование властных полномочий; организация взаимодействий между подразделениями; организация общей системы снабжения; организация маркетинговой службы; организация системы сбыта; организация планово-финансовой службы и др.

### 3.3.4. Общая функция – мотивация

**Мотивация** представляет собой побуждение работников к целенаправленным действиям. Это сложный процесс формирования внутрен-

них побудительных сил работника для достижения личных или корпоративных целей.

Различают следующие **виды мотивации**:

- *социально-психологическую* (формируемую под воздействием на работника таких факторов, как социальные ожидания, нормы, ценности, образцы поведения и т.д.) и *социально-экономическую* (определяемую более широким кругом факторов: отношениями собственности, предпринимательской средой и условиями для конкуренции, принципами оплаты труда и формирования доходов, критериями подбора и выдвижения кадров, системой организации труда, производства и управления);

- *перспективную* (если мотивы деятельности человека и поставленная им цель относятся к отдаленному будущему, причем мотивы предусматривают стратегию поведения) и *текущую* (если мотивы связаны с ближайшим будущим и определяют тактику поведения);

- *прямую* (формирующую интерес к работе и ее результатам; факторы мотивации - содержание труда, сознание своих достижений для общества, признание их окружающими, чувство ответственности и самореализации личности в труде), *косвенную* (основанную на материальной заинтересованности; факторы - формы оплаты труда, уровень напряженности норм труда, уровень инфляции, цены на продукцию), *побудительную* (базирующуюся на страхе и обязанностях, которые определяются властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантии сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в завтрашнем дне).

**Содержательные** теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать определённым образом. Предпосылкой их появления стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных. К наиболее значимым теориям мотивации относятся следующие.

1. Теория **Маслоу**, основывающаяся на следующих положениях:

- потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом;

- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;

- после того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

2. Теория **Мак-Клелланда**, в соответствии с которой человека мотивируют потребности власти, успеха и принадлежности (социальная потребность). Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

3. Теория **Герцберга**, основные положения которой состоят в следующем: потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации; наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой; мотивации (которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда) активно воздействуют на поведение человека; для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

**Процессуальные** теории мотивации – в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

1. **Теория ожиданий** - базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственно необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Процесс мотивации по теории ожидания складывается из взаимодействия трех блоков: усилия, исполнение, результат. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат - как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

2. **Теория справедливости** - является одной из наиболее известных теорий мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты: люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю); неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды); люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость. При этом существует три способа восстановления справедливости: уменьшение вклада (опоздание на работу, сокращение объема работ, увеличение время перерывов и т. п.); выдвижение требований повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.; разрыв отношений. Нарушение справедливости происходит по следующим причинам: неправильная

психологическая валюта (вклад или не понимается или он не получает признания); недостаточность доверия (иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая неприятности с их стороны); скрытые внутренние ожидания; накопление обид.

**3. Модель Портера-Лоулера** - содержит в себе черты теории ожиданий и теории справедливости. Она рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое-несправедливое), степени удовлетворения. При этом результаты труда зависят от затраченных усилий и способностей человека к выполнению конкретной работы. В свою очередь усилия, затрачиваемые работником для достижения результата, зависят от оценки вероятности получения вознаграждения и его ценности для работника. Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот. Степень удовлетворенности есть результат как внешнего, так и внутреннего вознаграждения. Причем именно степень удовлетворенности является мерой ценности вознаграждения. Внешнее вознаграждение дается организацией в виде заработной платы, похвалы, поощрений, продвижения по службе и т. п. Внутреннее вознаграждение исходит от самой работы, реализует потребности высокого уровня, и, как правило, является наиболее вероятной причиной чувства удовлетворенности (значимости, признания, самовыражения).

### **3.3.5. Общая функция - контроль**

Контроль является функцией обратной связи в процессе управления.

**Контроль** – это наблюдение и регулирование процессов и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей. Это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

**Цель контроля** – обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в определенный период времени.

Контроль в организации может быть сфокусирован на нескольких областях ее функционирования - ресурс и уровень.



Управление, а значит, и контроль включают в себя распределение и комбинирование следующих основных ресурсов организации: материальных, человеческих, финансовых и информационных.

Контроль *материальных ресурсов* включает контроль запасов сырья, материалов, незавершенного производства и готовой продукции на складе организации и в торговле, контроль качества продукции и технических характеристик оборудования.

Контроль *человеческих ресурсов* включает оценку и контроль качества отбора, распределения работников в организации, их подготовку и развитие, оценку деятельности и ее результатов, уровни вознаграждения персонала и его справедливость.

Контроль *информационных ресурсов* включает маркетинговые прогнозы и прогнозы продаж, производственные планы, анализ внешней среды, экономические прогнозы и публич рилейшнз.

Финансовые ресурсы взаимосвязаны с контролем за ними. **Финансовые ресурсы** – это денежные средства организации, которые формируются при ее образовании и пополняются в результате производственно-хозяйственной деятельности за счет реализации товаров и услуг, выбывшего имущества, а также путем привлечения внешних источников финансирования. Они обеспечивают движение и использование всех других ресурсов в организации. Финансовых ресурсов должно быть достаточно, чтобы обеспечить текущее функционирование и устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

**Уровневый подход** к классификации контроля выделяет три вида контроля: производственный, организационный и стратегический.

**Производственный (операционный) контроль** фокусируется на одной или нескольких производственных системах в организации (например, контроль качества).

**Организационный контроль** связан с функционированием организации в целом. Он регулирует ее деятельность в соответствии с целями, планами и нормативными показателями.

**Стратегический контроль** отслеживает процесс адаптации организации к внешней среде, поддерживает баланс в системе «организация—среда» и способствует достижению миссии и стратегических целей организации.

Независимо от типов и количества контрольных систем, необходимых организации, существует **четыре основных этапа** любого процесса контроля.

1. Установление стандартов. Стандарт – это эталон, норма, требование, контрольная цифра, с которыми сравниваются результаты деятельности людей и организации в целом.

2. Измерение фактических результатов деятельности контролируемого объекта.

3. Сравнение фактических результатов и стандартов, разработанных на первом этапе.

4. Оценка результатов и осуществление корректирующих действий. На этом этапе руководствуются сравнением, сделанным на предыдущем этапе. После оценки возможны **три варианта действий**.

1. Поддержание существующего положения, когда достигнутые показатели соответствуют стандартам или отклонение от них допустимо.

2. Исправление отклонения фактических результатов от стандарта.

3. Изменение стандартов, которые могут быть либо слишком высокими, либо слишком низкими.

**Формами оперативного контроля** являются предварительный, текущий и заключительный контроль. *Предварительный контроль* отслеживает качество и количество ресурсов на входе в организацию, перед тем как они станут частью производственной системы. *Текущий контроль* осуществляется в течение процесса преобразования ресурсов, которые организация имеет на входе, в продукты, которые она имеет на выходе. *Заключительный контроль* сфокусирован на выходах организации, здесь проверяются результаты деятельности организации после завершения производственного процесса. В основном не столь эффективен, как первые две формы контроля, так как осуществляется после того, как получен конечный результат. Однако он обеспечивает менеджеров важной информацией для будущего планирования и создает базу для вознаграждения работников.

**Формы организационного контроля** – бюрократический и клановый (децентрализованный). Большинство организаций сочетает характеристики обеих форм контроля. *Бюрократический контроль* характеризуется формальными, жесткими, механическими структурными элементами. К ним относятся предписываемые правила, иерархия власти, письменная документация, инструкции, системы премирования и другие формальные механизмы воздействия на поведение работников организации и оценки достигнутых результатов. *Клановый контроль* основан на неформальных, органических структурных

элементах. Это социальные ценности, традиции, нормы и доверие, способствующие формированию приверженности организационным целям. Сотрудники пользуются доверием менеджеров, которые уверены, что члены организации осознанно желают выполнять возложенные на них обязанности.

## ТЕМА 4 ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

### 4.1. Коммуникации в менеджменте

#### 4.1.1. Сущность и элементы процесса коммуникации

**Коммуникации** (от латинского слова «делаю общим, связываю») - процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение.

Процесс коммуникации:

Базовые элементы в процессе обмена информацией:

**Отправитель** – лицо (лица), которое формирует или отбирает идеи, подлежащие передаче, собирает или отбирает информацию, кодирует сообщение и передает ее. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

**Сообщение** - сущность информации, передающейся устно, или закодировано, с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено. Два типа информации:

1. **Побудительная** - проявляется в форме приказа, совета или просьбы. Она призвана стимулировать какое-то действие. Стимуляцию подразделяют на: а) **активизацию** (побуждение к действию в заданном направлении); б) **интердикцию** (запрет нежелательных видов деятельности); в) **дестабилизацию** (рассогласование или нарушение некоторых автономных форм поведения или деятельности).

2. **Констатирующая** - проявляется в форме сообщения и не предполагает непосредственного изменения поведения.

**Канал** – средство передачи информации, с помощью которого она направляется к заданному адресату (телефонная линия, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д.). Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть. Выделяют следующие **виды каналов коммуникации**:

1) **прямые** – канал коммуникации, когда информация передается напрямую от информатора к информированному лицу;

2) **непрямые** – канал коммуникации, когда информация передается через третьих лиц;

3) **официальные** – предоставляющие точную и достоверную информацию;

4) **неофициальные** – канал, предоставляющий непроверенную информацию посредством слухов, обмена мнениями без ссылки на достоверные источники.

Способы убеждения аудитории:

1. **Прямой** – убеждение, имеющее место, когда заинтересованная аудитория сосредотачивает все внимание на благоприятных аргументах.

2. **Косвенный** – убеждение, имеющее место в том случае, когда на людей влияют случайные факторы, и когда не нужно апеллировать к разуму.

Выделяют четыре слагаемых убеждения: коммуникатор; сообщение (информация); канал передачи; аудитория.

**Поведение аудитории:**

1) **думающая**, заинтересованная аудитория поддается прямому убеждению, она наиболее восприимчива к рассудочным аргументам;

2) **невнимательная** аудитория оказывается под воздействием косвенных намеков, больше всего на нее влияет то, нравится ли ей коммуникатор.

**Получатель** – лицо, которому предназначена информация и которое принимает сообщение, декодирует и воспринимает его.

**Коммуникационный процесс** включает в себя следующие этапы:

1. Формирование идеи (отбирает информацию);

2. Кодирование (формирование) и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, ин-

тонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3. Передача идей - использование канала для доставки сообщения.

4. Декодирование идеи - перевод символов отправителя в мысли получателя.

5. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

#### 4.1.2. Виды коммуникаций

**Массовая коммуникация** – совокупность открытых, упорядоченных процессов передачи социально значимой информации, поддающихся целенаправленному регулированию и использующихся правящей элитой для утверждения определенных духовных ценностей данного общества и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей. Массовая коммуникация характеризуется: рассредоточенностью аудитории; наличием широкомасштабных коммуникативных процессов, осуществляющихся с помощью технических средств; передачей информации одновременно по различным каналам; доступностью информации всем желающим.

**Межгрупповая коммуникация** – взаимодействие людей, полностью детерминированное их принадлежностью к различным группам или категориям населения и независимое от их межличностных связей и индивидуальных предпочтений.

**Межнациональная коммуникация** – это:

а) передача информации, сведений между представителями разных национальных общностей, имеющая как двусторонний, так и односторонний характер;

б) социально-психологические явления и процессы, возникающие в ходе непосредственного взаимодействия и общения людей различных национальностей.

**Невербальная коммуникация** – общение путем жестов (языка жестов), мимики, телодвижений и ряда других средств, исключая речевые. Невербальные средства общения делятся на: 1) визуальные; 2) кожные реакции; 3) отражающие дистанцию; 4) вспомогательные средства общения, в том числе особенности телосложения (половые, возрастные) и средства их преобразования; 5) акустические или зву-

ковые; 6) экстралингвистические – не связанные с речью; 7) тактильно-кинестезические; 8) ольфакторные (запахи).

**Вербальная коммуникация** – процесс речевого общения между собеседниками. Устная форма общения в организации может быть выражена через собрания, инструктаж, общение один на один, устную презентацию в группе. Для эффективной вербальной коммуникации необходимо тщательно планировать выступление, использовать (если необходимо) наглядные материалы, исключить монотонность и длительность высказывания, желательнее вести беседу в форме диалога, внимательно выслушивать мнение и замечания собеседника, отвечать на интересующие его вопросы.

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным.

1. **Межличностные коммуникации** в зависимости от канала передачи подразделяют на устные и письменные.

**А) Устные** коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация).

Преимущества:

1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;

2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Недостатки:

1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;

2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

**Б) Письменные коммуникации** в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово.

Преимущества:

1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений;

2) возможность хранения информации.

Недостатки:

1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений;

2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта). Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать.

**2. Организационные коммуникации.** Формы организационных коммуникаций:

1) *коммуникация с внешней средой;*

2) *вертикальные коммуникации в рамках организации* - осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По *нисходящим* коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По *восходящим* коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т. д.

3) *горизонтальные коммуникации внутри организации* - представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. *Цель* этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга.

4) *неформальные коммуникации* - возникают спонтанно, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует *два типа* неформальных каналов: слухи и «выходы в народ».

**Слухи** представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

Слухи можно разделить на четыре **категории**:

- **мечты и чаяния** - отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов;

- **слухи-«пугала»** - возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе;

- **«вбивание клиньев»** - наиболее агрессивный тип слухов, они разделяют группы и подрывают лояльность;

- **финальный слух** - это слух о предвидении каких-то действий. Он возникает, когда сотрудники длительное время ожидали наступления событий.

**«Выходы в народ»** – это такая форма коммуникаций, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчетами своих непосредственных подчиненных, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности компании из «первых рук», из разговоров с рядовыми сотрудниками. Это создает благоприятный климат в коллективе, способствует укреплению восходящих и нисходящих коммуникаций. У менеджера появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

**5) коммуникационные сети.** Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности (рисунок 4.1).



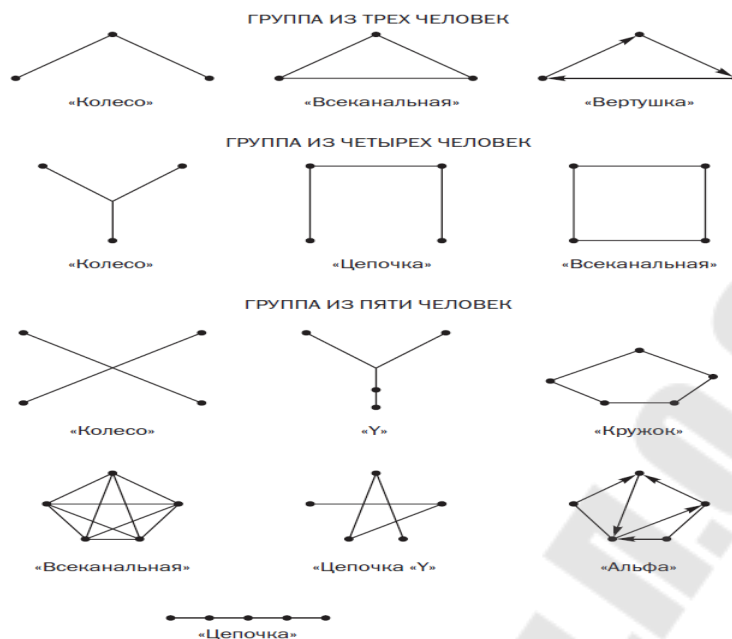


Рис. 4.1. Образцы коммуникационных сетей в группах

В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «Y». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации. «Всеканальные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

### 4.1.3. Коммуникационные стили

**Коммуникационный стиль**—это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как *открытость в коммуникации* (или желание высказаться) и *адекватность обратной связи* (или желание получить ответ). Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рисунок 4.2).



Рис. 4.2. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадранте может быть определен как *открытие себя*. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максималь-

ного. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение.

Коммуникационный стиль индивида во втором квадранте определяется как *реализация себя* и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется *замыканием в себе*, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» — люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с *защитой себя* и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «*торговля за себя*» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

#### 4.1.4. Деловая беседа как средство коммуникаций

**Деловая индивидуальная беседа**, в отличие от бытовой, всегда имеет конкретные цели, которые собеседники стремятся достигнуть с минимальными усилиями и затратами времени. Все виды деловых индивидуальных бесед можно разделить на две группы:

- «*свободные*» с двухсторонним обменом информацией, проходящей без специальной подготовки (с учетом или без учета времени);
- *строго регламентированные*, специально подготовленные.

Деловая беседа должна быть хорошо подготовлена: определены цели, составлен план, установлено время и место, где будет проходить беседа. В зависимости от вида беседы меняется содержание и время осуществления очередного этапа.

Любая беседа состоит из следующих **этапов**:

1. **Контакт** - цель контакта: преодолеть «психологический барьер» и установить «атмосферу доверия». Элементы установления контакта: приветствие; установление контакта глазами; изменение социальной и физической дистанции и др..

2. **Ориентация** - цели ориентации: получить всю информацию по интересующему вопросу; выявить мотивы и цели собеседника; передать собеседнику запланированную информацию; анализ позиции собеседника. Особую сложность на этом этапе представляет проблема умения слушать.

3. **Аргументация** - цель аргументации: изменить позицию собеседника. Рекомендации: оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями; темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника; аргументация должна быть корректной при аргументации; формулировки должны быть четкими, понятными собеседнику.

4. **Решение** - заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат (действия, сроки, распределяются обязанности сторон и т. п.); конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

**Факторы, влияющие на повышение эффективности проведения деловых бесед**: отделение человека от проблемы; концентрация на интересах, а не на позициях; изучение вариантов, которые могут удовлетворить обе стороны; поиск объективных критериев оценки; нужно помнить, что деловая беседа - это взаимодействие, а не действие; деловая беседа проводится с определенной целью, но каждая сторона при этом преследует свои цели; соблюдение последовательности этапов проведения деловых бесед и рефлексия переговорного процесса.

**Манеры коммуникативного общения**:

- 1) **доминантная** (снижение роли других в коммуникации);
- 2) **драматическая** (преувеличение и эмоциональная окраска содержания сообщения);

- 3) *спорная* (агрессивная или доказывающая манера коммуникативного общения);
- 4) *успокаивающая* (расслабляющая манера общения, имеющая целью снижение тревожности собеседника);
- 5) *впечатляющая* (поведение, ориентированное на то, чтобы произвести впечатление на партнера по переговорам);
- 6) *точная* (нацеленная на точность сообщения);
- 7) *внимательная* (выказывание интереса к тому, что говорят собеседники в процессе коммуникативного процесса);
- 8) *воодушевленная* (частое использование невербального поведения – контакт глаз, жестикация, движение тела);
- 9) *дружеская* (открытое поощрение собеседника);
- 10) *открытая* (представляющая стремление выразить свое мнение, чувства, эмоции).

#### 4.1.5. Эффективность коммуникаций

Основные **факторы эффективности** коммуникации:

1. Коммуникация более результативна в случаях, если обращение соответствует убеждениям и предпочтениям получателя.
2. Степень воздействия обращения увеличивается, если адресат заинтересован в данной теме, имеет достаточно полную информацию об обсуждаемом вопросе.
3. Вероятность положительного отклика получателя выше, если источник коммуникации обладает большей монополией.
4. При коммуникации необходимо всегда учитывать социальный контекст, который всегда оказывает влияние на восприятие.
5. Коммуникация будет более эффективной, если источник считается профессиональным, известны его цели и ориентация, обладает высоким статусом, имеет уважение у аудитории.

В руководстве людьми большая часть времени руководителя расходуется на межличностные коммуникации. Существует ряд факторов, снижающих эффективность общения, которые получили название «**барьеры межличностных коммуникаций**». К ним относятся: барьеры восприятия; семантические барьеры; невербальные барьеры; барьеры, возникающие при плохом слушании; барьеры, возникающие при некачественной обратной связи.

1. **Барьер восприятия.** Люди реагируют не на события, которые действительно происходят, а на то, что воспринимается как происхо-

дующее. Это связано с тем, что имеет место избирательность источников информации, избирательное внимание, искажение, запоминание. Возникают так называемые барьеры восприятия:

- первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и т. п.);

- предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка);

- стереотипы;

- эффект проекций. Человек склонен приписывать собеседнику те положительные или отрицательные черты, которые имеет сам, но которыми вряд ли обладает собеседник;

- эффект порядка. При общении с незнакомыми людьми больше доверяют и запоминают информацию, поступающую первой (вначале беседы), при общении с друзьями - информацию, поступающую последней.

2. **Семантический барьер** - возникает при вербальной форме общения (устной и письменной речи). Этот язык выработан человеком при общественно-социальном развитии. Семантика - наука, изучающая способ использования слов и значений, передаваемых словами. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания. Значение используемых при общении символов выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста.

3. **Невербальные барьеры**. Невербальная форма общения - это общение с помощью языка, предоставленного человеку природой и запечатленного в жестах, интонации, мимике, позах, экспрессии движений и т. п. Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу и свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникаций. Ею трудно манипулировать и трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Некоторые источники утверждают, что вербальные коммуникации составляют 7% информации, звуки и интонация - 38%, жесты, пантомима - 55%.

К невербальным барьерам коммуникаций **относят**:

- **визуальные барьеры** (особенности телосложения, походка, движение рук, ног и т. д., поза и смена поз, визуальный контакт, кожные реакции, психологическая дистанция);

- **акустические барьеры** (интонация, тембр, темп, громкость, высота звука, речевые паузы и др.);

- **тактильная чувствительность** (рукопожатия, похлопывания и др.);

- *ольфакторные барьеры* (запахи).

**4. Плохое слушание** (неумение слушать). Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая информацию. Эффективное слушание является важнейшим качеством хорошо работающего менеджера.

**5. Некачественная обратная связь** - это реакция на ту или иную информацию. Ограничителем эффективности межличностного общения может быть отсутствие обратной связи. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить адекватность (правильность) восприятия вашего сообщения.

В дополнение к межличностным контактам руководитель должен пользоваться информацией, циркулирующей на предприятии и вне ее.

**Организационные коммуникации** также оказывают сильное влияние на эффективность управления. К основным **коммуникационным барьерам на уровне подразделений** организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач; дефицит формальных каналов.

Пути улучшения системы коммуникации:

1. **Управленческое регулирование:** четкое определение и формулирование задач; формирование четкого представления о потребностях в информации; улучшение информационного обмена; обсуждение планов, задач, путей их решения.

2. **Совершенствование системы обратной связи:** перемещение людей из одной организации в другую с целью обсуждения; опрос работников.

3. **Совершенствование системы сбора информации.**

4. **Создание каналов информационных сообщений** (стенная печать, статьи, бюллетени, радиотелевидения и т.п.).

5. **Внедрение современных информационных технологий** (электронная почта, видеоконференции и другие).

## 4.2. Власть и влияние

### 4.2.1. Понятие, источники и формы власти

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется **властью**. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет».

Это не совсем верно. *Авторитет* — это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен.

#### Источники власти в организации

Все источники власти подразделяются на две большие группы (рисунок 4.3).

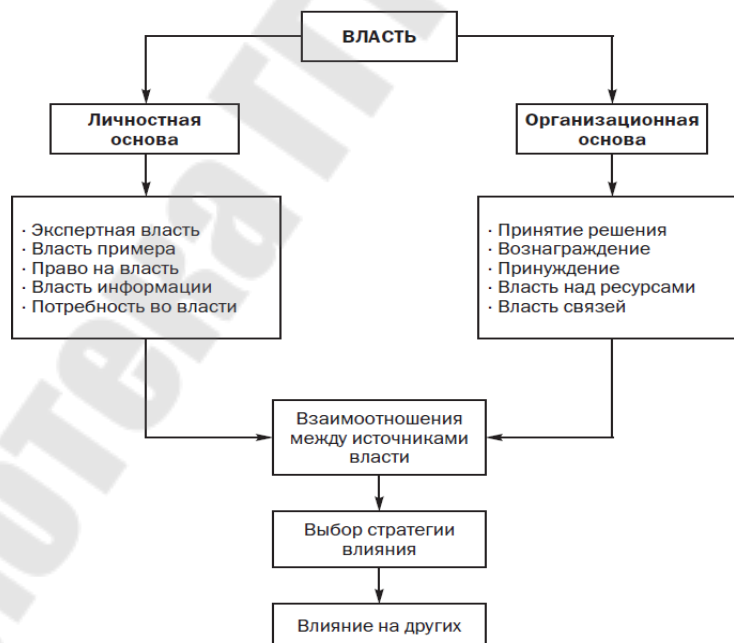


Рис. 4.3. Источники власти в организации

**Основой власти** называется то, откуда она происходит, а **источником власти** — то, через что данная основа используется.



В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Под **экспертной властью** понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти.

**Власть примера** связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы. *Харизма* — это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя.

**Власть информации** базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

В группу, составляющую организационную основу власти, входят в качестве источников власти: принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей.

**Принятие решения** как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия.

**Вознаграждая** подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения.

**Принуждение** как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх.

Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, таких как сырье и материалы, рабочая сила, финансо-

вые средства, оборудование и инструменты и т.п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. **Регулирование доступности ресурсов** образует источник власти.

**Власть связей** строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне нее.

#### 4.2.2. Власть и лидерство

В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе. В практике управления лидерство — это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношения «лидер—последователи». Исторически лидерский тип отношений возник намного раньше отношений «начальник — подчиненный», появившихся и оформившихся в период первой промышленной революции.

Неудачи постигают лидеров по различным причинам, но успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность создавать образ будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские (рисунок).

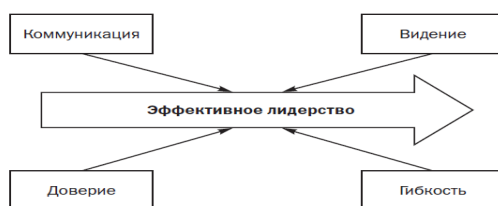


Рис.4.4. Черты эффективного лидерства

Лидерство — это не управление. Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям (таблица 4.1).

Таблица 4.1

### Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

**Теория лидерских качеств** является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

Изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические, или эмоциональные, умственные, или интеллектуальные, и личностные деловые.

К **физиологическим** относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья.

**Психологические**, или эмоциональные, качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы.

Изучение **умственных**, или интеллектуальных, качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров.

**Личностные** деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии.

**Концепции лидерского поведения.** Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие: три стиля руководства; исследования Университета штата Огайо; исследования Мичиганского университета; системы управления (Ликерт); управленческая сетка (Блейк и Моутон); концепция вознаграждения и наказания.

Исследование лидерства, проведенное в лабораторных условиях известным американским ученым-бихевиористом К. Левиным, заключалось в сравнении эффекта от использования трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и пассивного (либерального) (таблица 4.2).

Таблица 4.2

**Содержание стилей руководства**

<b>Черты отличия</b>	<b>Авторитарный стиль</b>	<b>Демократический стиль</b>	<b>Пассивный стиль</b>
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы / организации
	Прерогатива в установлении целей и выборе средств	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях	Коммуникация в основном строится на горизонтальной основе
Сильные стороны	Внимание срочности порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

Исследования Университета штата Огайо считаются наиболее значительными среди тех, которые были предприняты в послевоенный период в области лидерского поведения. Их целью была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две переменные: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. К первой переменной относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов. Вторая переменная включает образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе (рисунок 4.5).

Внимание отношениям в структуре	Высокое	Лидер уделяет меньше внимания структурированию заданий для работников, а больше занимается удовлетворением их потребностей и желаний	Лидер в значительной мере обеспечивает руководство работой, уделяя одновременно большое внимание установлению наилучших отношений с работниками
	Низкое	Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками	Основное внимание уделяется лидером структурированию работы и всего того, что с ней связано, при слабом учете нужд и желаний работников
		Низкое	Высокое
		Внимание структуре отношений	

Рис. 4.5. Четыре стиля руководства (согласно результатам исследования Университета штата Огайо)

Исследование Мичиганского университета ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работе и на работниках. Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Позже эти выводы были положены в основу концепции, разработанной Р. Ликертом и получившей название «Системы управления 1, 2, 3 и 4». Не установив идеального для всех случаев стиля, исследо-

вание Мичиганского университета, тем не менее, подводило к выводу о том, что условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

Основываясь на подходе Мичиганского университета, Р. Ликерт провел интенсивное изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Было обнаружено, что последние уделяют основное внимание человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы по достижению целей. Им были выделены две категории лидеров:

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

Продолжение исследований позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названные системами 1, 2, 3 и 4 (таблица 4.3).

Таблица 4.3

**Примеры содержания систем управления 1, 2, 3 и 4 Ликерта**

Организационные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер — раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник — подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении

Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним
---	---	---	---	--

Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль. В противоположность система 4 — это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между двумя крайностями, близкими к основным положениям теории «Х» и теории «У» Д. МакГрегора.

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила модель управленческой сетки, наглядно демонстрирующей, что есть один единственно верный стиль лидерства. Похожая в определенной мере на модель Университета штата Огайо управленческая сетка Блейка и Моутон представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси — интерес к производству и на вертикальной оси — интерес к людям (рисунок 4.6).



Рис. 4.6. Управленческая сетка Блейка и Моутон

Переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или кому-либо) и взгляда (на что-то), предопределяющих последующее поведение, т.е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей.

Концепция «вознаграждения и наказания» лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения. В данной концепции лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. Концепция выделяет четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания (рисунок 4.7).

...в связи с ситуацией	<b>Наказание за уровень выполнения работы</b> Степень, с которой лидер использует жесткие меры при выполнении подчиненным работы на низком уровне	<b>Вознаграждение за уровень выполнения работы</b> Степень, с которой лидер использует позитивное усиление при выполнении подчиненным работы на высоком уровне
Изменение поведения...	<b>Наказание без учета качества работы</b> Степень, с которой лидер использует жесткие меры независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу	<b>Вознаграждение без учета качества работы</b> Степень, с которой лидер вознаграждает подчиненного независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу
...без связи с ситуацией	...наказание	...вознаграждение
	Изменение поведения через...	

Рис. 4.7. Четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания

### Концепции ситуационного лидерства

Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

Ниже будут рассмотрены следующие концепции ситуационного лидерства: континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта; модель ситуационного лидерства Фидлера; модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда; модель «путь — цель» Хауза — Митчелла; модель Стинсона — Джонсона; ситуационная модель принятия решения Врума — Йеттона — Яго.



### Континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта

В соответствии с данной моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации. На рисунке 4.8 показан весь спектр выбора между демократической и авторитарной альтернативами, соответственно ассоциируемыми с интересом к отношениям или к работе.



Рис. 4.8. Континуум лидерского поведения

### Модель ситуационного лидерства Фидлера

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик **наименее предпочитаемого работника (НПР)**. В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

Согласно выводам Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивация на отношения и мотивация на работу.

Контролируемость или благоприятность ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей. Эта степень может быть высокой или низкой. В первом случае ожидается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет спо-

способность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут не привести к желаемым результатам.

Степень контроля ситуации определяется в модели следующими тремя переменными.

*Отношения «лидер — последователи».* Данная переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, испытываемых и проявляемых последователем по отношению к лидеру.

*Структурированность работы.* Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и измеряется посредством следующих составляющих:

- ясность цели — степень, с которой проблема или задание четко сформулированы или поставлены и знакомы исполнителям;
- множественность средств по достижению цели — степень возможности использования различных способов и путей достижения цели;
- обоснованность решения — степень «правильности» решения, подтверждаемая уровнем его принятия, его логикой или результатами;
- специфичность решения — степень возможности принятия альтернативных решений.

*Должностная власть.* Рассматриваемая переменная отражает уровень формальной власти лидера, получаемой им на основе занимаемой в организации позиции, в частности, достаточность формальной власти для того, чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций (рисунок 4.9), наглядно описывающих модель Фидлера.

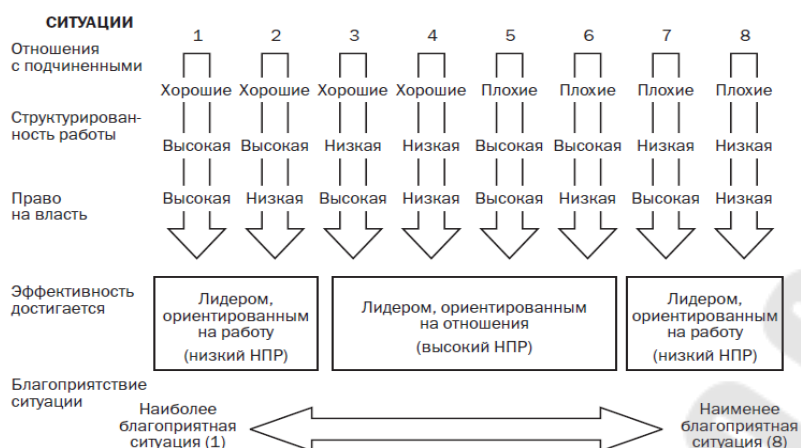


Рис. 4.9. Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера

### Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

Данная модель, равно как и другие концепции ситуационного лидерства, не предполагает поиска одного единственно верного пути для достижения эффективного лидерства. Вместо этого она делает упор на ситуационность лидерской эффективности. Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу.

Зрелость включает две составляющие. Первая составляющая — профессиональная — это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Вторая составляющая — психологическая зрелость — соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

**М1.** Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

**М2.** Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

**М3.** Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

**М4.** Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы. Таким образом, модель строится на определении лидером соответст-

вующих сложившейся ситуации уровней для поведения в области отношений (поддержка последователей) и для поведения, относящегося к работе (директивность).

*Поведение в области отношений* связано с необходимостью для лидера больше прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушевлять их и привлекать к участию в управлении.

*Поведение, относящееся к работе*, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны делать для того, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение, структурируют, контролируют и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: *указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий* (рисунок 4.10).

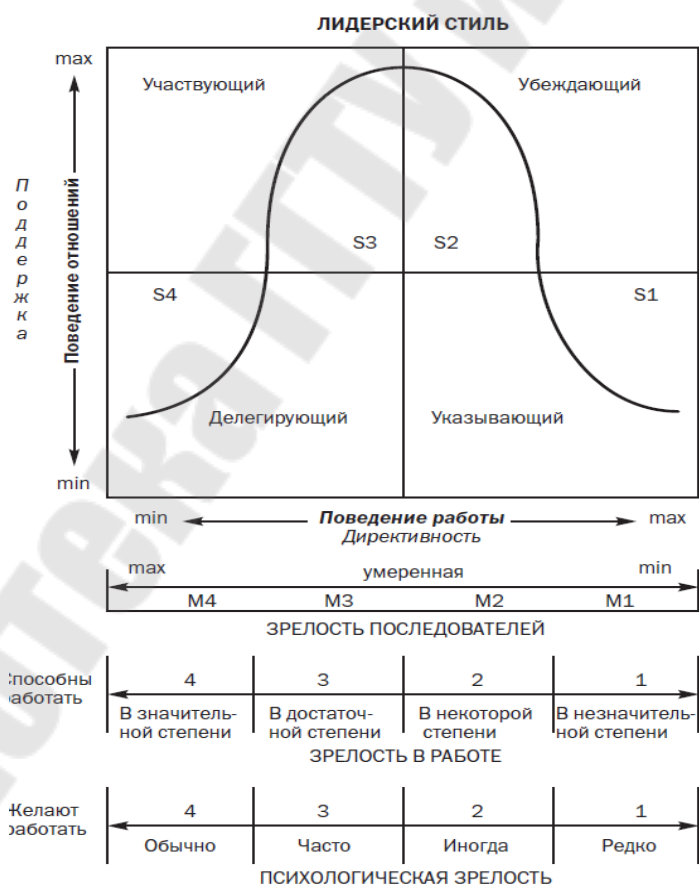


Рис. 4.10. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

**Указывающий стиль (S1)** является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая, таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

**Убеждающий стиль (S2)** является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

**Участвующий стиль (S3)** является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

**Делегирующий стиль (S4)** является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

#### *Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла*

Рассматриваемая модель ситуационного лидерства получила свое развитие в 1970-е гг. В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отсюда модель получила свое название. Существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий, имеющихся у последователей. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер — это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются

различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации (рисунок 4.11).



Рис. 4.11. Модель ситуационного лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла

**Директивное лидерство** — высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

**Поддерживающее лидерство** — большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

**Лидерство, ориентированное на достижение**, — установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

**Участвующее лидерство** — совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: *характеристики последователей и факторы организационной среды*. Для описания характеристик последователей и

выбора того или иного лидерского стиля используются следующие параметры.

*Вера в предопределенность происходящего от действий индивида.*

Выделяются два типа поведения подчиненных:

- люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями;
- люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами.

Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, а вторые более удовлетворены директивным стилем.

*Склонность к подчинению.* Данный параметр связан с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее участвовать в управлении.

*Способности.* Способности и имеющийся у последователей опыт определяют, насколько успешно они могут работать с лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, привлекающим их к участию в управлении.

В модели выделяются следующие факторы организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля:

- содержание и структура работы;
- формальная система власти в организации;
- групповая динамика и нормы.

*Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона*

Данная модель исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы/задания является более сложной, чем это представлено в модели «путь—цель». Модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером в зависимости как от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими.

Согласно модели высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа высокоструктурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обла-

дают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;

- работа не структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

- работа высокоструктурирована и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;

- работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

В таблице 4.4 показано поведение лидера в различных комбинациях структурированности работы и возможностей последователей.

Таблица 4.4

**Модель Стинсона — Джонсона (выбор лидерского стиля в зависимости от ситуации)**

Возможности последователей	Структурированность работы	
	Низкая	Высокая
Высокие	Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к работе и высокий интерес к отношениям
Низкие	Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

*Ситуационная модель принятия решений Врума — Йеттона — Яго*

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго. Аналогично модели «путь—цель» данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения — привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема воз-



ника. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

В рассматриваемой модели эффективность решения ( $P_{эф}$ ) определяется на основе уравнения, показывающего, что она зависит от качества решения ( $P_{кач}$ ) и уровня принимаемых подчиненными обязательств по выполнению решения ( $P_{обяз}$ ), а также от степени срочности решения ( $P_{врем}$ ). Предпосылкой модели является представление, что отведенное ситуацией для решения время наряду с остальными двумя является критическим фактором. Ситуация, в которой ограничение времени не играет роли, определяет этот показатель на нулевом уровне.

$$P_{эф} = P_{кач} + P_{обяз} - P_{врем} \quad (4.1)$$

Полная критериальная основа «общей эффективности решения» ( $O_{эфф}$ ) предполагает учет в ней факторов «стоимости» и «развития»:

$$O_{эфф} = P_{эф} - \text{Стоимость} + \text{Развитие} \quad (4.2)$$

В приведенной формуле показатель «стоимость» означает потерянное из-за решения время, которое в другом случае могло принести больше пользы. Показатель «развитие» отражает тот выигрыш, который получен за пределами единолично принятого решения. Последний разработанный вариант модели предлагает использование дерева решений для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации. При использовании модели менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с десятью проблемными ситуациями. Оценка ситуаций делается им по восьми аспектам проблемы с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая, ответы выводят ме-

неджера, в конце концов, на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения (рисунок 4.12).

#### Аспекты проблемы

ТМ	Требования к методу	Каков уровень требований к методу принятия решений?
ТО	Требования к обязательствам	Каков уровень обязательств подчиненных в предполагаемом решении?
ИЛ	Информированность лидера	В какой степени лидер обладает необходимой информацией для принятия решений?
СП	Структурированность проблемы	Каков уровень структурированности проблемы?
ВП	Вероятность подчинения	С какой вероятностью можно ожидать, что подчиненные возьмут на себя обязательства по выполнению единоличного решения?
ОЦ	Общность целей	В какой степени подчиненные согласны с тем, что решение данной проблемы в интересах всей группы или организации?
ВК	Вероятность конфликта	В какой степени существует вероятность конфликта между подчиненными в случае принятия данного решения?
ИП	Информированность подчиненных	В какой степени подчиненные обладают необходимой информацией для принятия решений?

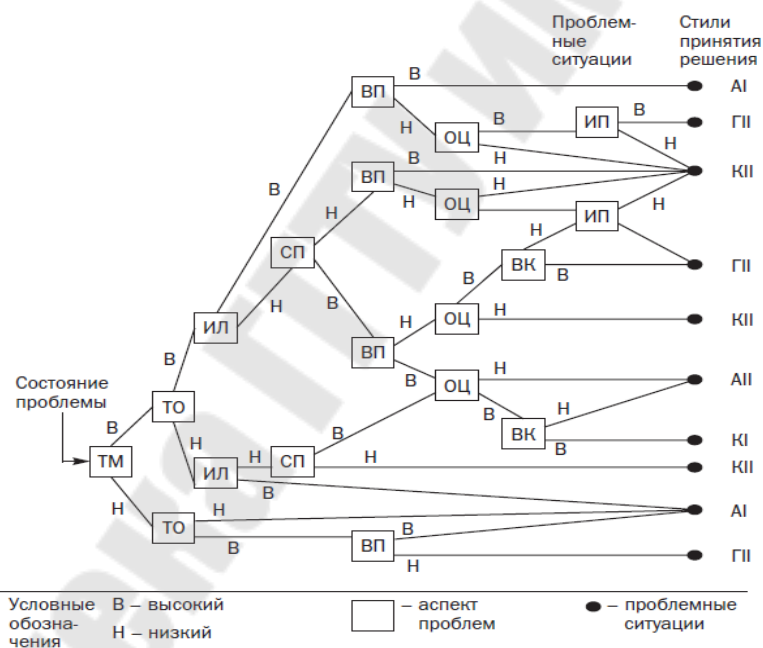


Рис. 4.12. Дерево решений Врума — Яго

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей: автократический I (AI), автократический II (AII), консультативный I (KI), консультативный II (KII), групповой, или совместный II (GII). Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее.

**AI.** Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

**АII.** Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

**КИ.** Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет.

**КII.** Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

**ГII.** Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы.

### *Новое в теориях лидерства*

*Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства)*

Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства (рисунок 4.13).



Рис. 4.13. Модель атрибутивного лидерства

### Концепция харизматического лидерства

**Харизматическим** считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту усиливает эту потребность. Желание у такого человека быть деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером.

Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей (фокус на простые и драматического характера цели), упор на большие ожидания, проявление доверительности и инспирирование у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная — связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям (таблица 4.5). В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво,

умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Таблица 4.5

### Этика и харизма

<b>Неэтический харизматический лидер</b>	<b>Этический харизматический лидер</b>
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении: от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Научает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями.

*Концепция преобразующего лидерства, или лидерства для изменений*

Понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется совсем иначе (рисунок 4.14).

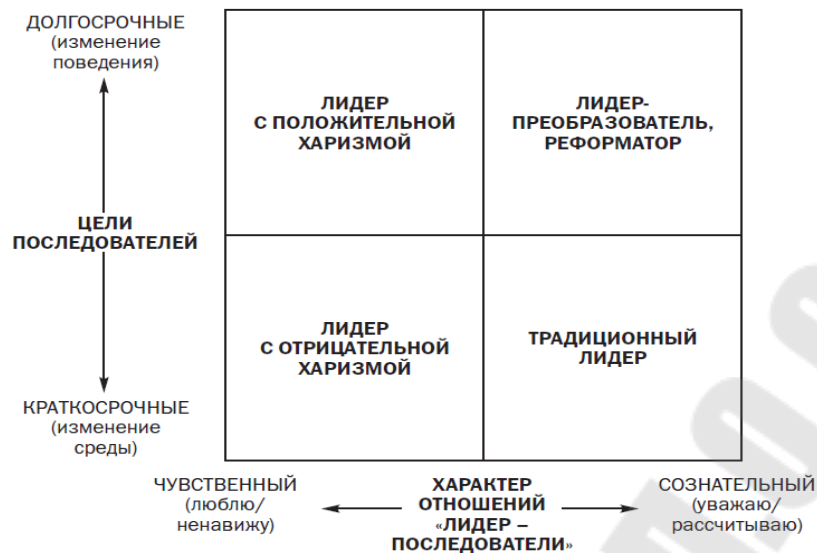


Рис. 4.14. Типы лидерства в зависимости от целей последователей и характера их отношений с лидером

Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации (рисунок 4.15).

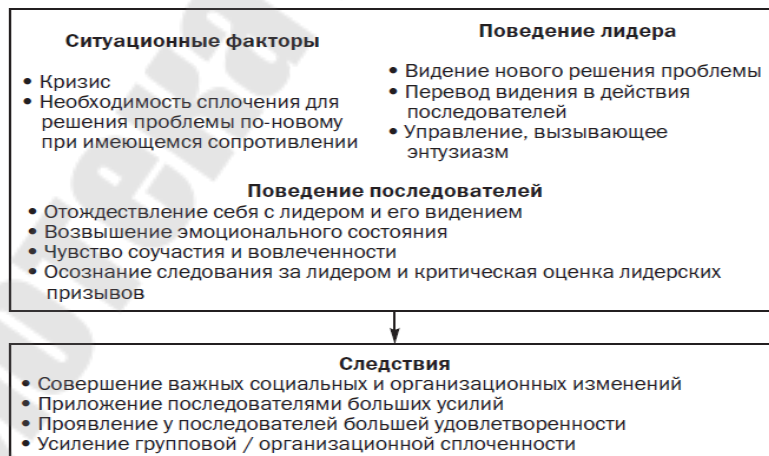


Рис. 4.15. Модель преобразующего или реформаторского лидерства

Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью груп-

пы/организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же, наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

### 4.3. Принятие решений в управлении

#### 4.3.1. Понятие и классификация управленческих решений

**Управленческое решение** – выбор, который должен сделать руководитель (менеджер), чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

**Цель** управленческого решения - обеспечение достижения целей организации. Эффективное управленческое решение – выбор, обеспечивающий наиболее экономичный способ достижения поставленных целей.

Классификация управленческих решений

##### 1. По степени уникальности:

- *запрограммированные (рутинные, нетворческие)* решения есть результат заранее определенной последовательности шагов или действий. Отличаются отработанной моделью, включающей стандартные, привычные процедуры их выработки и обоснования. Алгоритм решения известен заранее и следует только приспособить его к решаемой проблеме с учетом присущих ей условий и ограничений;

- *незапрограммированные (уникальные, творческие)* решения, возникающие в ситуациях, которые в определенной степени новы, неструктурированы и сопряжены с неизвестными факторами. Типичны для нестандартных проблем, для ситуаций, отличающихся новизной, неопределенностью.

##### 2. По степени воздействия на будущее:

- *оперативные* – решения по обеспечению максимизации прибыльности от текущих производственно-хозяйственных операций. Основная сфера решений – распределение имеющихся ресурсов предприятия между функциональными подразделениями, оперативное планирование, регулирование и контроль производственно-хозяйственных процессов на предприятии. Принимаются ежедневно

исходя из условий производственной деятельности, ресурсной обеспеченности, рыночного спроса, цен, социальных запросов, событий политической, экономической, социальной, экологической среды;

- **тактические (административные)** – решения о структуризации ресурсов предприятия, обеспечивающие максимальную результативность. Связаны со среднесрочными проблемами, выработкой линии действий на относительно непродолжительный период времени в соответствии со складывающейся ситуацией в производстве, на рынках. Являются способом конкретизации стратегии, воплощения ее в конкретные меры, подлежащие осуществлению в течение определенного планового, программного периода;

- **стратегические** – решения о целях и задачах предприятия, сферах деятельности, целевых рынках, обеспечивающих стабильный рост и потенциальную результативность предприятия. Разновидности стратегических решений: проведение кардинальных преобразований в системе управления, принятие перспективных планов, программ, проектов, утверждение бюджетов, установление генеральной линии действия в виде концепций социально-экономического развития, выработка долговременной экономической политики. Особенность: стратегические решения почти всегда бывают запрограммированными.

### 3. По виду ЛПР (лица, принимающего решение):

- **индивидуальные**, принимаемые единолично. Такие решения принимаются руководителем, ответственным лицом, они четко персонифицированы. В подготовке, выработке индивидуальных решений могут участвовать консультанты, аналитики, помощники лица, принимающего окончательное решение. Достоинства: могут быть приняты в короткие сроки, а строгая персонификация позволяет конкретно устанавливать лицо, несущее ответственность за данное решение. Недостатки: индивидуальное принятие управленческих решений повышает вероятность ошибок. Возникает угроза подмены объективной цели, для достижения которой должно приниматься решение, целями, отражающими личные, корыстные интересы лица, принимающего решение.

- **коллегиальные** решения принимаются узкой группой лиц, образующих определенный орган управления – коллегия (дирекции, советы, бюро, президиумы, комитеты и др.);

- **коллективные** - продукт общей воли большого количества людей, представляющих производственные коллективы, крупные со-



циальные группы, население территории или всей страны. Такие решения формируются при проведении собраний, митингов, конференций или в результате выборов, в которых участвует представительная часть лиц, обладающих правом подавать свой голос в пользу того или иного варианта решения.

#### **4. По степени определенности ситуации:**

- решения, принимаемые **в условиях определенности** (детерминистские решения). ЛПР в точности знает последствия развития ситуации по каждой из возможных альтернатив;

- решения, принимаемые **в условиях риска (вероятностные решения)**. Последствия развития ситуации в точности не известны, но известными являются вероятностные характеристики возможных в будущем событий;

- решения, принимаемые **в условиях неопределенности**, т.е. в условиях, когда отсутствуют вероятностные оценки потенциальных результатов (исходов событий).

**5. По способам (технологии как последовательности действий) принятия решений** можно выделить:

- **интуитивные решения**. Выбор основан на ощущении, что выбор правилен (озарение или шестое чувство). Могут приниматься с учетом знаний и накопленного опыта;

- **рациональные решения**. Выбор основан на результатах аналитического процесса, имеющего определенную последовательность взаимосвязанных шагов.

### **4.3.2. Принятие решений. Уровни и модели принятия решений**

**Принятие решения** представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации.

Выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный (рисунок 4.16).

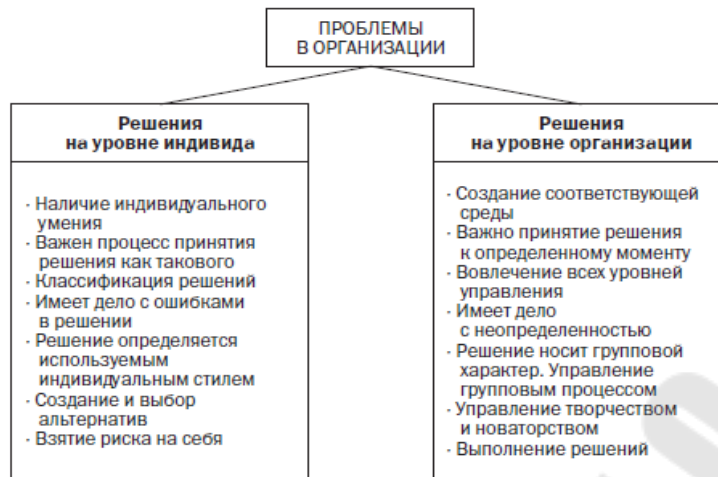


Рис. 4.16. Два уровня принятия решения в организации

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера.

В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), можно выделить четыре модели принятия решений (рисунок 4.17).

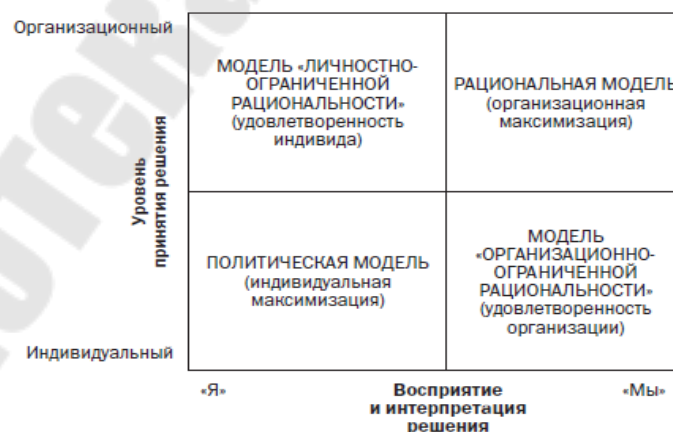


Рис. 4.17. Модели принятия решений в организации

**Рациональная модель** — это выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого

подхода требуется всестороннее определение проблемы, поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер или организация в своем желании быть рациональными зависят каждый в отдельности от имеющихся у них возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: *лично ограниченная рациональность*; *организационно ограниченная рациональность*. Определение проблемы при этом подходе в обоих случаях происходит упрощенным образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса в известных для менеджера или организации областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией точен только отчасти и отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень, кладется в основу выбора. Люди преследуют цели удовлетворенности, а не максимизации. Удовлетворенность при этом трактуется как курс действий, который достаточно хорош для организации в целом и требует минимума усилий со стороны членов организации.

*Политическая модель* организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Обмен информацией носит спорадический характер. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками процесса.

#### 4.3.3. Процедура принятия управленческих решений

Принятие решений в управлении представляет собой сложный, систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий (рисунок 4.18).

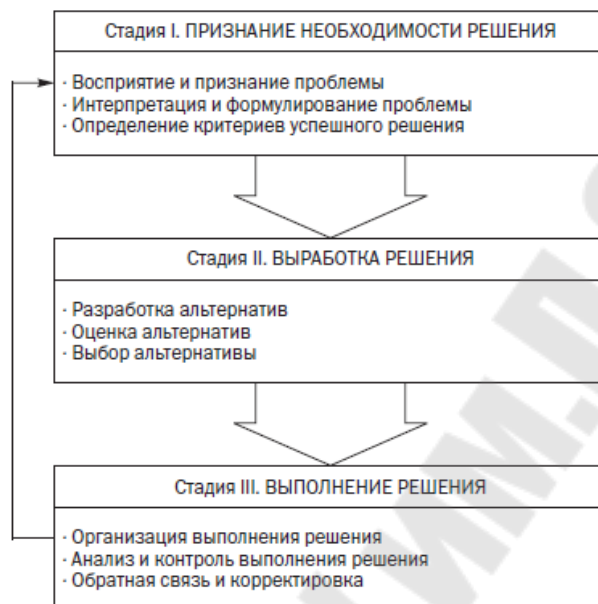


Рис. 4.18. Процесс принятия решения

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

- признание проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения проблемы.

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то и принятие решения не состоится. Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе — это *интерпретация и формулирование проблемы*.

Интерпретация проблемы — это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий — проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис — к неструктурированным. Соответственно для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа:

для структурированных — запрограммированные решения, а для неструктурированных — не запрограммированные.

Поиску альтернатив должен предшествовать этап *определения критериев успешного решения*. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже. По мнению многих специалистов, данный этап начинается с определения критериев двух типов: критерий «мы должны» и критерий «мы хотим». Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива. В случае критерия «мы хотим» рассматриваются желательные цели, но по отношению к которым необязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы. Критерий «мы хотим» заставляет менеджера думать о всех возможных вариантах, не исключая идеальных.

**Стадия выработки решения** состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не уместается в привычные и стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход. Приводимые ниже шесть шагов могут сделать поиск альтернатив более творческим:

- мотивация на поиск;
- предоставление большего количества информации, позволяющей всесторонне и глубже познать проблему;
- свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы;
- создание условий для озарения;
- опробование идеи другими людьми на предмет ее соответствия установленным критериям.

Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. *Оценка* предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосязаемые, измерители. Последние в основном порождаются отношениями между различ-

ными силами, участвующими в решении проблемы (трудовые отношения, политическая ситуация, отношение к риску и т.п.).

*Выбор альтернативы* является своего рода вершиной в процессе принятия решения. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Привлечение прошлого опыта является, пожалуй, наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опыт в решении проблем и принятии решений развивает умение и навыки в суждении и интуиции. Вместе с тем многие считают, что расчет на прошлый опыт для планирования будущего может быть очень опасным. Это происходит вследствие недостаточного учета и анализа причин прошлых ошибок и неудач. Опыт сам по себе очень ситуационен и может не вписываться в текущую ситуацию. Правильное решение основывается на будущих событиях, а опыт — на прошлых. Опыт становится полезным и мощным инструментом в принятии решений, если имеет место его тщательный анализ, а не слепое следование ему и если в ходе этого анализа выявляются основательные причины успеха или неудач. В этой связи большой интерес для менеджера представляет изучение опыта успешных компаний, равно как и компаний, потерпевших неудачу.

*Эксперимент* как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив и они апробируются на практике с целью определения того, что же может произойти. Эксперимент широко используется в науке. Существуют решения, которые не могут быть приняты без проведения по ним подтверждающего правильность выбора эксперимента.

Наиболее общим и эффективным методом отбора альтернатив является *проведение исследований и анализа*. Этот метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее переменными, ограничениями и основами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям. В целом это «кабинетный» подход к принятию решения. Данный метод также предусматривает разложение проблемы на части и изучение каждой из них.

**Завершающая стадия** — это **выполнение решения**. Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения.

*Организация выполнения решения* предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы максимально использовать их способности. Для этого, во-первых, необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность. Необходимо распределить права и ответственность среди участников. Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками. Во-вторых, менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии данного решения его исполнителями. Этому во многом способствуют различные методы делегирования полномочий и участия в управлении.

Следующий этап — это *встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения*. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонений работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того, как они проявятся. Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий.

Большую роль в принятии решения играет интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, пронизательность. Развитая интуиция — это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали.

Выбор того или иного управленческого решения есть одновременно и определение поведенческих стратегий руководителя (таблица 4.6).

*Таблица 4.6*

**Классификация моделей поведения руководителей**

<b>Поведенческая стратегия</b>	<b>Реакция на информацию</b>
Идеальная	Адекватная в условиях полноты информации
Реалистическая	Метод здравого смысла в условиях противоречивости информации

Адаптивная	Метод избежания неудач в условиях дефицита информации
Компенсаторная	Метод перекрытия неудач успехами в условиях изменения информации
Авантюрная	Метод «проб и ошибок» в условиях информационной неопределенности
Конфликтная	Метод открытого вызова в условиях негативного давления информации

Принятие управленческого решения может сопровождаться ошибками руководителя. Эти ошибки могут быть субъективными и объективными, т.е. произвольными и вынужденными (таблица 4.7).

Таблица 4.7

### Ошибки руководителя при принятии управленческих решений

Субъективные	Объективные
Принятие решений по выбранному шаблону	Большое число принимаемых решений, которые поэтому не всегда выполняются
Переоценка возможного успеха	Новые решения противоречат тем, которые уже приняты
Настрой на субъективно желаемое	Новые решения дублируют те, которые были приняты ранее, но не «работают»
Апелляция к собственному опыту	В принятых решениях даны нереальные сроки, все понимают это, но принимают их
Недооценка рисков	Принимаемые решения оказываются «половинчатыми» в силу обстоятельств
Установка на самый исполнимый вариант	В новых решениях заложена определенная доля конфликтности
Стремление доказать свою правоту	Новые решения принимаются большинством, хотя верным может быть мнение меньшинства
Подгонка информации под свой замысел решения	Решения принимаются с учетом того, что все ошибки исправятся потом
Абстрактная, поверхностная выработка решения	Игнорируется поэтапная процедура принятия решения, т.к. нет времени
Давление прошлых неудач	Некому готовить необходимую информацию для принятия решения



## ТЕМА 5 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации

**Проектирование организации** - это способ формирования организационной структуры, представляющей собой систему объединения людей и групп для достижения целей организации на основе разделения труда и обязанностей, установленных правил и процедур организационного взаимодействия.

Дж. Гелбрейт определил проектирование организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Факторы, оказывающие влияние на этот процесс, как показали многочисленные исследования, носят ситуационный характер. Выделяют четыре группы **ситуационных факторов**:

- внешняя среда, т.е. все то, что окружает организацию;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

Изображенные на рисунке 5.1 факторы могут в отдельности или в комбинации влиять на решения по проектированию организации через те компоненты, которые заключены в каждом из них.

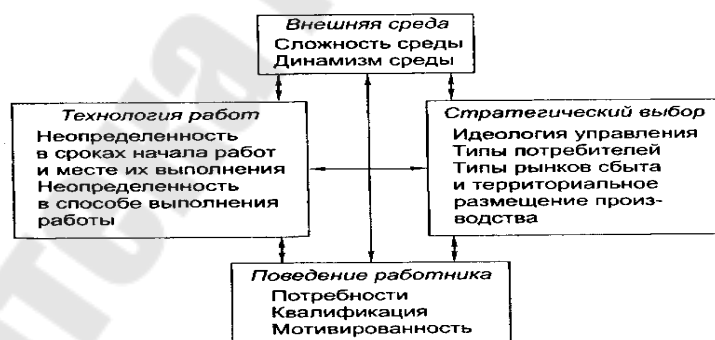


Рис.5.1. Ситуационные факторы проектирования организации

**Оценка внешней среды.** В процессе проектирования организации необходимо анализировать текущую и прогнозировать будущую расстановку сил во внешней среде, а также требования к организации со стороны институтов внешней среды, оказывающих на нее прямое воздействие в ходе непосредственного соприкосновения.

*Институты непосредственного соприкосновения* — это организации, группы лиц или отдельные лица, являющиеся посредниками между силами внешнего окружения и организацией, ее частями или подразделениями. Они формируют спрос на ту или иную функцию организации. *Первым шагом* в проектировании организации является их выявление, позволяющее затем точнее определить основные функциональные подразделения организации — контактеров с представителями институтов. *Следующим шагом* является оценка характеристик этих институтов и их относительной важности для организации. Внешнюю среду характеризуют сложность и динамизм.

**Сложность** внешней среды определяется количеством факторов, влияющих на проектирование организации, и мерой их сходства между собой.

**Динамизм** внешней среды обусловлен подверженностью переменам факторов, которые оказывают воздействие на проектирование организации.

**Технология работы.** Под *технологией работы* понимаются не только действия работника, но и материалы, оборудование, которые он использует для преобразования объекта своих действий. Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: *разделение труда* и *группировка работ*, т.е. создание подразделений. При определении технологии оценивается, когда, где и как должна выполняться работа, какова взаимозависимость работ, но при этом рассматривается не организация в целом, а ее отдельные подразделения. Для каждого из них существенна связь между переменными неопределенности: а) временем поступления работы и местом ее выполнения, б) способом выполнения работы (рисунок 5.2).

Неопределенность способа выполнения работы	Высокая	2 Отдел маркетинга Отдел финансов Отдел снабжения	4 Отдел НИОКР Отдел планирования Дирекция Комиссия по разрешению конфликтов
	Низкая	1 Цех сборки Измерительная лаборатория Отдел охраны ИБЦ	3 Ремонтный цех Машбюро Бухгалтерия Отдел кадров
		Низкая	Высокая

Неопределенность  
времени поступления работы  
и места выполнения

Рис. 5.2. Влияние технологии выполнения работы на проектирование организации

Следует учитывать, что в процессе изменения ситуации возможен переход отдела или службы из одного состояния (квадранта) в другое. Так, например, из-за сильного износа оборудования ремонтный цех может переместиться в квадрант 1. Кроме того, нужно учитывать, что подразделения расставлены по квадрантам в соответствии с характером технологии преобладающих у них работ, но отдельные работы в рамках функциональных обязанностей могут принадлежать другому квадранту.

Матрица на рисунке 5.2 позволяет структурировать подразделения по схожести технологий, что облегчает формирование структуры. Наиболее простые структурные схемы имеют подразделения, входящие в квадрант 1, а наиболее сложные по связям, полномочиям, уровням и другим элементам — в квадрант 4.

С помощью матрицы упрощается определение уровня полномочий структурных подразделений, необходимых квалификационных характеристик и сложности связей. *Степень неопределенности способа выполнения работы* обуславливает квалификационные требования к подразделениям: высокая неопределенность усиливает требования к подразделению и его работникам, а при низкой - они более умеренные. *Степень неопределенности времени поступления работы и места ее выполнения* влияет как на уровень необходимой самостоятельности подразделений в установлении последовательности выполнения работ и регулировании собственного производственного процесса, так и на сложность системы взаимодействия подразделений с внутренним и внешним окружением.

**Стратегический выбор.** В 1962 г. А. Чандлер сформулировал принцип, согласно которому проектирование организации должно соответствовать ее стратегии, так как со сменой стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых требует проектирования новой организационной системы (рисунок 5.3).

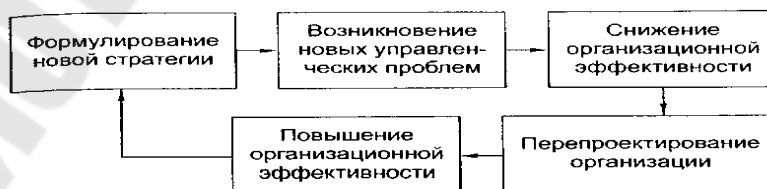


Рис. 5.3. Взаимосвязь стратегии и системы управления организацией

В 1977 г. Дж. Гелбрейт определил **основные факторы**, влияющие на организационное проектирование:

1. *Идеология управления*, которой придерживается высшее руководство, а точнее ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут решающим образом повлиять на такие элементы проектирования организации, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, звенность организационной системы, централизация и децентрализация.

2. *Типы потребителей* определяют состав элементов при проектировании организации.

3. *Типы рынков сбыта и территориальное размещение производства* влияют на структуру организации при расширении территориальных границ ее деятельности.

**Поведение работника.** На проектирование организации оказывают влияние потребности, квалификация и мотивированность работников, составляющие основу их поведения.

*Для удовлетворения потребностей работников* в ходе проектирования предусматривается система социального обеспечения организации (детский сад, медобслуживание, столовая и т.п.). Если удовлетворение потребностей достигается, то и эффективность организации возрастает, а сложность ее системы может быть снижена.

*Квалификация персонала* - при низкой квалификации сотрудников проектирование организации ориентируется на выполнение простых работ и повышенное внимание к организации контроля. В ситуации, когда сотрудники обладают высокой квалификацией, появляется возможность упростить систему взаимодействия, доверить работникам более сложные комплексные участки работы, сократить объем административного контроля.

*Мотивация работников* воздействует на результаты работы, а следовательно, и на проектируемую систему организации. Если работники достаточно мотивированы, их ожидания оправдываются, то они доверяют организации, и это предполагает упрощение ее структуры.

Выделяют следующие **основные элементы проектирования организации**:

1. *Разделение труда* (разделение работы на ряд составных частей (участков) и ее распределение между разными исполнителями) и *специализация* (разделение труда и закрепление постоянного участка работы за конкретным исполнителем).

2. *Департаментализация и кооперация* (организационное объединение исполнителей схожих работ, т.е. объединения исполнителей

в группы – структурные подразделения; кооперация обеспечивает согласованность действий групп и исполнителей).

*Тип департаментализации* - это принцип, которым руководствуются при выделении структурных подразделений. Выделяют четыре типа департаментализации: *линейную* (выделение подразделений с однотипными невзаимосвязанными работами, в целях повышения управляемости); *функциональную* – (возникает с развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов в организации; может осуществляться: по функциям (ресурсам), технологии или по процессу); *департаментализацию по результату* (группирование исполнителей работ вокруг конечного результата) и *матричную* (используется, если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в рамках отдельных направлений; естественным выходом из этого положения становится использование преимуществ группирования исполнителей работ по ресурсам и результату одновременно).

3. *Связи и координация* (связь обеспечивает возможность взаимодействия каких-либо частей, координация придает вещам и действиям необходимые пропорции). Наиболее часто анализу подвергаются следующие пары связей в организации: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные; формальные и неформальные; прямые и косвенные.

4. *Масштаб управляемости и контроля* (сколько людей и работ можно объединить под началом одного руководителя, чтобы обеспечить эффективное управление работой).

Масштаб управляемости и контроля преимущественно оценивается посредством определения количества потенциально возможных межличностных контактов между руководителем и подчиненными. Исследования, проведенные Д. Вудворд, показали, что масштаб управляемости существенно зависит от типа производства и уровня управления (таблица 5.1).

Таблица 5.1

**Масштаб управляемости в различных типах производств**

Уровень управления	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высшее звено	4	7	10
Нижнее звено	23	48	15

Зависимости, полученные Д. Вудворд, объяснимы: на масштаб управляемости влияют степень однородности работ и степень неопределенности способа их выполнения. В нижнем звене увеличение разнообразия работ отражается уменьшением количества подчиненных. При массовом производстве используются поточные линии, на которых каждый последующий работник вынужден контролировать предыдущего, и количество работников на линии может существенно превысить количественный показатель 48.

На практике, преимущественно руководствуются усредненными нормативами: на высшем уровне управления рекомендуется иметь 4 - 7 подчиненных, на нижнем - от 15 (при выполнении разнообразных работ) до 30 (при выполнении простых взаимосвязанных или одинаковых работ).

5. *Иерархия и звенность* (иерархия – это соподчиненность, звенность – количество уровней управления).

6. *Распределение прав и ответственности*. В организации осуществляется распределение прав и ответственности (полномочий) по уровням управления. При формировании системы полномочий используются два подхода, основывающихся а) на принципе единства подчинения; б) на двойном или множественном подчинении.

**Принцип единства подчинения** состоит в том, что работник должен получать распоряжения по работе только от одного начальника. При этом система соподчиненности строится так, чтобы права и ответственность вышестоящего руководителя поглощали незначительную часть прав и ответственности нижестоящего руководителя (рисунок 5.4а). Такая система отличается высокой четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня, что позволяет легко найти ответственного за неудачу в организации.

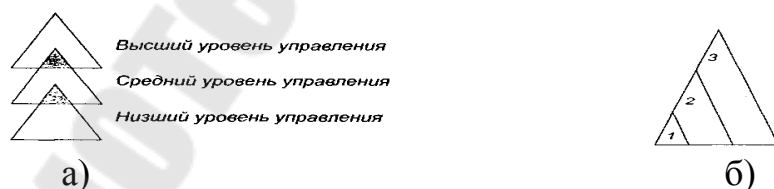


Рис. 5.4. Распределение прав и ответственности:

- а) Распределение полномочий на основе принципа единства подчинения (□ - зона прав и ответственности данного уровня иерархии; ■ - зона поглощения полномочий нижестоящего уровня вышестоящим) б) Распределение прав и ответственности при системе двойного (множественного) подчинения: (3 — зона прав и ответственности высшего уровня управления; 2 —

зона прав и ответственности среднего уровня управления; 1 — зона прав и ответственности низшего уровня управления)

**Принцип двойного (множественного) подчинения** предполагает, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность нижестоящих руководителей (рисунок 5.4б). Такая система допускает наличие двух и более лиц, имеющих одинаковые полномочия относительно объекта управления, что значительно усложняет поиск ответственного за результаты. Решения могут приниматься на самом высоком уровне, устанавливается тотальный контроль.

7. **Централизация** (концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией) и **децентрализация** (передача или делегирование прав принятия решений и ответственности за их результаты на нижние уровни управления).

В любой организации данные способы не исключают, а дополняют друг друга. На степень централизации и децентрализации оказывают влияние следующие **факторы**: стоимость принимаемых решений; единообразие политики; размеры организации; организационная культура; наличие соответствующих кадров; развитие техники контроля; изменения внешней среды и др. Децентрализация обладает рядом преимуществ: повышает объективность и скорость принятия решений, делает организацию более гибкой и адаптируемой к изменениям внешней среды, удешевляет делопроизводство, развивает деловые качества руководителей нижнего уровня.

8. **Дифференциация** (означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения) и **интеграция** (означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением).

## 5.2. Основные типы организационных структур управления

Взаимодействие на уровне подразделений в организации определяется организационной структурой, которая строится с помощью

различных типов департаментализации: линейной, функциональной, по результату и матричной.

**Линейно-функциональная (традиционная) структура.** Основой являются линейные подразделения, которые осуществляют в организации основную работу (производство), и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе: кадры, финансы, сырье, маркетинг и т.д. Эта структура использует линейную и функциональную департаментализации (рисунок 5.5).

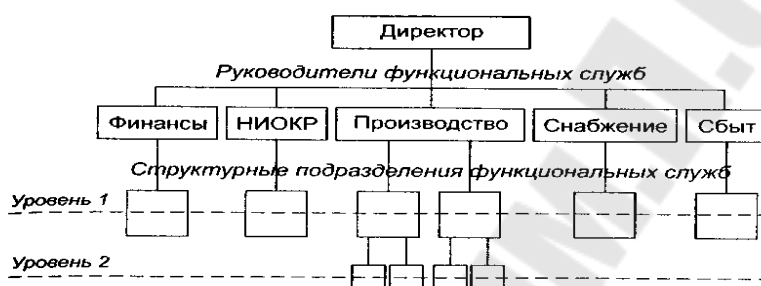


Рис. 5.5. Линейно-функциональная организационная структура

Основные достоинства этих структур: высокая эффективность при небольшом разнообразии продуктов и рынков; централизованный контроль, обеспечивающий единство в решении задач организации; функциональная специализация и опыт; высокий уровень использования мощностей и потенциала специалистов по функциям.

К недостаткам линейно-функциональных структур можно отнести: возникновение проблем межфункциональной координации; возложение ответственности за общие результаты только на высший уровень; недостаточную реакцию на динамичные изменения внешней среды, увеличение времени принятия решений из-за необходимости их согласований в больших организациях.

**Дивизиональная структура.** Основу дивизиональной структуры составляет превращение двух и более подразделений в центры прибыли по продукту, потребителю или рынку (рисунок 5.6). В ней используется комбинация следующих типов департаментализаций: линейной, функциональной и по результату.



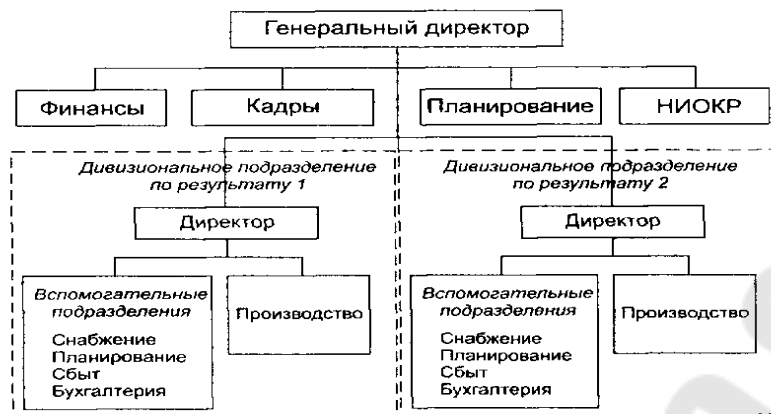


Рис. 5.6. Дивизиональная структура организации

А. Слоун определил дивизиональную структуру как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения. Дивизиональные подразделения и их руководители в рамках закрепленного за ними продукта, потребителя или рынка действуют самостоятельно, принимают оперативные решения и отвечают за получение прибыли. Разделение по уровням ускоряет принятие решений и реакцию организации на изменения внешней среды.

Основные достоинства дивизиональной структуры: быстрая реакция, хорошая адаптируемость к нестабильной внешней среде; стимулирует повышенное внимание к потребностям покупателей; хорошая координация действий функциональных подразделений; позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях; принятие решений децентрализовано.

К недостаткам дивизиональных структур можно отнести: менее экономична, чем функциональная структура; ухудшает координацию работы производителей разных изделий; не требует высокой компетентности и технической специализации; затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства.

**Матричная структура.** В известной мере недостатки дивизиональной схемы удалось на практике разрешить с переходом к организациям, построенным с включением элементов *матричной схемы*: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Матричная схема просто неосуществима в рамках механистического подхода. Она требует перехода к органическому подходу, обеспечивающему большие возможности при проектирова-

нии горизонтальных, неформальных и косвенных связей, являющихся в значительной степени атрибутами матричной организации.

Матричная схема отношений имеет два уровня развития: первый уровень предполагает активное формирование различных полуавтономных групп для решения отдельных проблем (рисунок 5.7); второй – это создание матричной структуры организации в целом (рисунок 5.8). В первом случае образуются как временные, так и постоянные целевые комплексные группы, а основная структура организации остается традиционной. Такие структуры называют *проектными*.

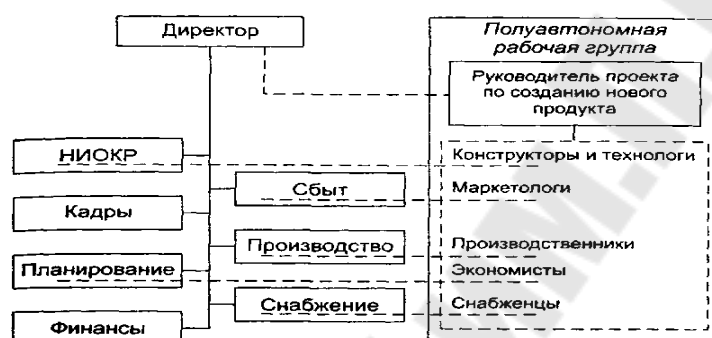


Рис. 5.7. Использование матричной проектной схемы отношений при создании нового продукта

Когда организация слишком часто прибегает к групповой работе и связанные с ней недостатки начинают перевешивать преимущества, следующим шагом становится *чисто матричная структура* организации.



Рис. 5.8. Матричная структура

Матричная департаментализация всегда является комбинацией двух организационных альтернатив, обычно—функциональной и продуктовой (проектной). Основной задачей руководства в этих условиях становится поддержание баланса между двумя структурами.

Основным преимуществом матричной департаментализации является заключенный в ней высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами.

Но имеются и недостатки: система двойного подчинения требует баланса, который нелегко установить; двусмысленность роли работника и его руководителей создает напряжение в отношениях между членами организации; чтобы внедрить эту систему требуется длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура.

### 5.3. Новые подходы в проектировании организаций

В последнее время в литературе рассматриваются различные новые типы организаций, успешно действующих в «информационной» среде: *эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок и организации предпринимательского типа.*

**Эдхократическая организация** – это организация с трудно определяемыми и быстро изменяющимися структурами, основанными на власти знаний и компетентности, а не на позиции в иерархии (должности).

*Эдхократия* - это сочетание управленческого стиля и организационного дизайна. Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников в сочетании с качественным выполнением работы и умением решать возникающие проблемы. Структура эдхократической организации обычно ассоциируется с концентрической схемой (рисунок 5.9).

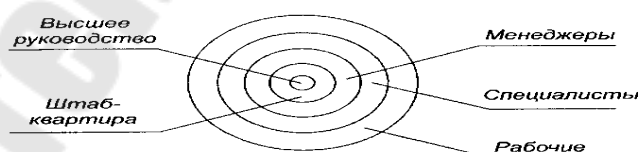


Рис. 5.9. Схема эдхократической организации

В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному - к успеху компании. В ней ценности не ранжируются по уровням.

**Предпринимательская организация.** Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация. На рисунке 5.10 приводится принципиальная схема структуры предпринимательской организации

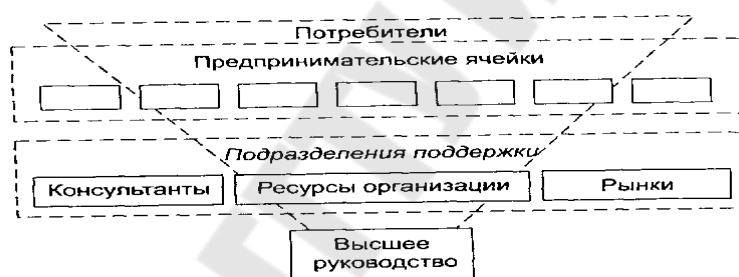


Рис. 5.10. Принципиальная схема предпринимательской организации

Предпринимательская организация с позиций структурного взгляда на нее представляет собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство этой организации. При этом руководство не только меняет свое место, но и меняет свои основные функции. Главной обязанностью руководства предпринимательской организации вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, делающих бизнес. Следующий снизу уровень организации включает три основных блока. Ключевой из них - это ресурсы организации (люди, деньги, время, информация и т.д.). Задача этого блока - обеспечение ресурсами усилий работников, делающих бизнес. Второй блок - это подразделения, определяющие рынки для бизнеса и передающие их развитие тем, кто делает бизнес. Третий блок состоит из консультантов, а точнее, бизнес-тренеров, помогающих своим опытом и интуицией делать бизнес.

На вершине перевернутой пирамиды находятся предпринимательские ячейки, ориентированные на определенный рынок, где они осуществляют поиск и реализуют открывающиеся возможности. По статусу они могут быть центрами прибыли или даже самостоятельными фирмами. Такое структурное построение предпринимательской организации «поворачивает ее лицом» к потребителю, приближает к нему и позволяет своевременно и гибко реагировать на изменение его требований. При этом осуществляется максимально возможное делегирование прав и ответственности тем, кто непосредственно делает бизнес.

**Организация, ориентированная на рынок.** В ранее рассмотренных типах структур непосредственно вокруг рынка группируется только часть организации, в то время как в организации, ориентированной на рынок - все ее части. На практике такая организация является своеобразной комбинацией ранее рассмотренных типов. Связи в ее структуре формируются больше под воздействием отношений организации с потребителем (процессы), а не отношений между функциями (рисунок 5.11).



Рис. 5.11. Рыночная ориентация в группировании от «функций» к «процессам»

При проектировании организации сочетаются матричный и органический подходы, вместо жесткой иерархии возникают автономные интегрированные рабочие группы, которым обычно придается статус «центра прибыли» или бизнес-группы (рисунок 5.12).

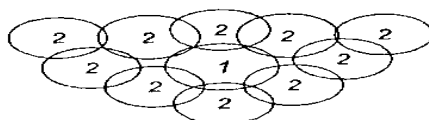


Рис. 5.12. Дифференциация и интеграция ячеек в организации, ориентированной на рынок; 1 – руководство организации; 2 – проектные группы (рабочие ячейки)

Все работники включаются в рабочие ячейки (рабочие группы) отвечающие за конечный результат.

Сами группы, наделенные групповой ответственностью, функционируют в рамках закрепленного процесса, являющегося основой их структуры (рисунок 5.13).

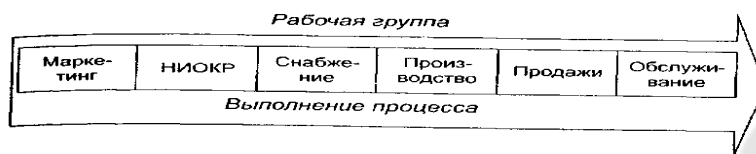


Рис. 5.13. Элемент сетевой структуры

Главное для организации, ориентированной на рынок - выполнение каждого отдельного заказа, поэтому работы группируются по процессу. Исполнители осваивают процесс в целом, а не отдельные функции.

Особое значение в рыночно ориентированной организации придается распределению *прав и ответственности*. Наверху сохраняется столько прав, сколько необходимо для обеспечения оптимального выполнения работы. Это сочетается с автономизацией рабочих групп или производственных отделений. Поскольку решения приближаются к потребителю, то становится меньше согласований этих решений по уровням. Главной задачей руководства в этих условиях становится определение политики, общих правил деятельности. Все это сопровождается общим сокращением «аппаратного» персонала, наделением рабочих групп административными функциями и, наоборот, административных — рабочими. Риск в бизнесе и доверие во взаимоотношениях кладутся в основу организации рыночного типа.

**Партисипативная организация.** Концепция партисипативного управления, или участия работников в управлении исходит из того, что предоставление членам организации права участвовать в принятии решений по работе способствует мотивации их деятельности.

Степень и формы участия в управлении наполняют партисипативность определенным содержанием. Различается **три степени участия:**

- выдвижение предложений (не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем);

- выработка альтернативы (требует уже появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу; на практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу);

- выбор окончательного решения (предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера) (рисунок 5.14).

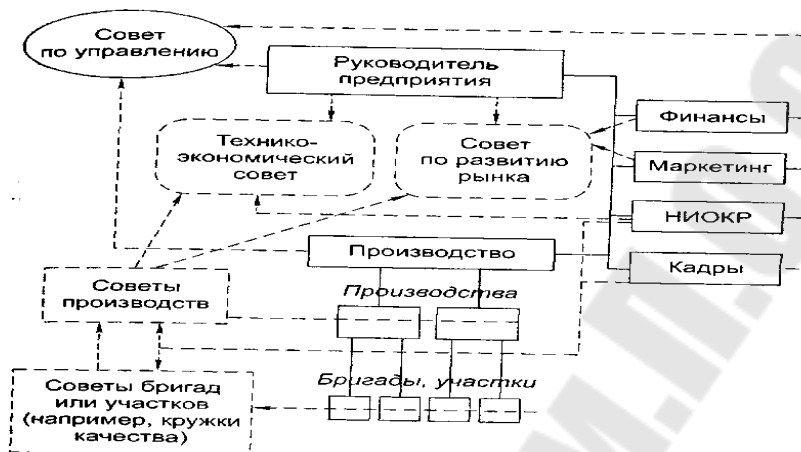


Рис. 5.14. Схема структуры партисипативной организации

В состав советов включаются нижестоящие работники и специалисты параллельных функциональных подразделений, имеющих прямое отношение к обсуждаемым проблемам. Советы не принимают решения за подотчетные им подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне. Некоторым советам поручается оценка и одобрение деятельности подотчетного им руководителя. Однако право уволить остается за вышестоящим руководством. Таким образом, каждый отдельный руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу

При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Обеспечивается обмен опытом, развивается творческое отношение к работе, что обогащает ее. Открывается система коммуникаций снизу, ослабляется давление на руководителя со стороны подчиненных. У работников развивается чувство собственника своего труда, повышается мотивация деятельности, и они лучше выполняют принимаемые ими же решения.

При неправильном проектировании сказывается несовместимость иерархии и демократии, советы становятся неэффективными либо начинают вмешиваться в дела руководителей.

## ТЕМА 6

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ

#### 6.1. Управление процессом адаптации человека в организации

**Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.** Включение человека в организационное окружение называют *социализацией*. Успешность социализации зависит от характеристик не только организационного окружения (части организации, с которой индивид сталкивается во время своей работы), но и человека.

В самом общем виде *организационное окружение* — это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение, а также такие характеристики и составляющие организации как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура и т.д. Организационное окружение всегда персонально. Оно в очень большой степени зависит от индивидуальных характеристик члена организации. Поэтому возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в от характеристик человека.

Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное *место*, выполнять определенную *работу* и получать определенное *вознаграждение*. Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего необходимыми *квалификационными* и *личностными характеристиками*, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу, давая требуемый *результат*, за который ему дается определенное вознаграждение.

В основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением лежат:



- ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;
- ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Первый подход исходит из главенства роли исполнителя, а второй — из приоритетности места, на которое претендует человек, и его потенциала для исполнения роли. В первом случае человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, т.е. для исполнения определенной роли в организации. Таков традиционный подход, наиболее распространенный в современной практике менеджмента. Во втором случае человеку подбирается работа, как можно более соответствующая его возможностям и претензиям на определенное место в организации. Этот подход используется в тех случаях, когда специалист обладает высоким потенциалом и организация очень заинтересована в нем как работнике.

**Личностные характеристики человека.** Создавая роли, организация стремится к стандартизации и унификации. Для того чтобы разрешать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо понимать и знать, что определяет поведение человека. Тремя основополагающими *личностными началами* поведения человека являются *восприятие, критериальная основа и мотивация*.

*Восприятие* может быть определено в самом общем виде как процесс получения из окружения и обработки информации. Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: а) отбора информации; б) ее систематизации. Они осуществляются в соответствии с общими закономерностями, но под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Восприятие человека проходит *две стадии*:

- 1) первое впечатление, основывающееся на небольшом количестве поверхностной информации;
- 2) более глубокое знакомство с личностными характеристиками объекта, стилем его поведения, квалификацией и подходом к выполнению обязанностей.

Восприятие человека складывается под влиянием трех составляющих:

- воспринимаемого человека;
- воспринимающего человека;

- ситуации, в которой происходит восприятие.

**Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.** Одним из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неудач во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации, с целью достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

**Обучение при вхождении в организацию.** Необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого ее нового члена является изучение системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. Важно знать те из них, которые являются ключевыми на первом этапе взаимодействия человека с организационным окружением и без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением. К ним относятся:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Возможны два принципиально различных процесса обучения.

*Первый* — это процесс обучения человека, понимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации.

*Второй* процесс разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения.

На этапе вхождения нового работника в организационное окружение организация должна решать одновременно три задачи:

- разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;
- заинтересовывать его в работе в организации;
- прививать ему новые нормы поведения.

Успешно организованный процесс включения человека в организационное окружение приводит к тому, что у него появляются чувство *ответственности* задела организации и устойчивые *внутренние обязательства* по отношению к организации. Если процесс ориентации нового сотрудника завершается этим, то организация может считать, что добилась значительного результата.

В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено **четыре типа адаптации**:

- *отрицание* (не принимаются никакие нормы и ценности);
- *конформизм* (принимаются все нормы и ценности);
- *мимикрия* (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей);
- *адаптивный индивидуализм* (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо не принимаются полностью).

**Изменение поведения посредством научения.** Становясь членом организации, человек должен освоиться в ней, чтобы успешно осуществлять свою деятельность. Это предполагает приобретение следующих навыков:

- усвоение своей функциональной роли;
- обучение формально-процедурным действиям;
- определение своего места в организации;
- выбор способов решения собственных задач в организации и достижения личных целей.

**Научение поведению** можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Выделяют **три типа** обучения поведению:

- 1) основывающийся на рефлексивности действий человека, т.е. его способности вырабатывать представление о том, что хорошо, а

что плохо, в результате определенных действий со стороны руководства;

2) базирующийся на умении человека делать выводы из предыдущего опыта и менять свое поведение, т.е. формировать его путем сознательного осмысления результатов предыдущего поведения.

3) опирающийся на наблюдения за поведением (обычно чужим). Регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие, человек автоматически подстраивается под них, перенимает их стиль, манеры, навыки выполнения

Закрепление осуществленного поведения или отказ от него играет очень важную роль в формировании поведения человека, так как именно с их помощью происходит осознанная корректировка или даже изменение поведения человека в желательном для организации направлении.

**Компенсация** — это внешняя реакция на поведение человека: он может что-либо приобрести или чего-то лишиться, добиться желаемого в результате осуществляемых им действий или напрасно затратить усилия. Компенсация заставляет человека думать о последствиях его поступков.

Выделяют **четыре типа** компенсации: положительная, отрицательная, наказание и гашение.

**Положительная компенсация** — это вознаграждение за правильное поведение.

**Отрицательная компенсация** — это устранение неприятных для человека обстоятельств и раздражителей при изменении им поведения в правильном направлении.

**Наказание** выступает как реакция на неверное, нежелательное для руководства или организации поведение, уже имеющее негативные последствия или неотвратимо ведущее к таковым.

**Гашение** — это прекращение положительной реакции на нежелательное поведение, приводящее к отказу индивида от него.

При направленном научении поведению может использоваться два подхода к выбору **частоты компенсации**: непрерывная или периодическая компенсация.

**Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы.** Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное

влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы.

Существует два *типа* групп: формальные и неформальные. Характерными особенностями группы являются следующие:

1) члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом;

2) взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора и т.п.;

3) в группе наряду с формальным распределением ролей обязательно складывается неформальное распределение ролей.

Основные *существенные изменения* в поведении человека, происходящие под влиянием группы:

1. Под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д.;

2. В группе человек получает определенный относительный «вес»;

3. Группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я»;

4. Находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку;

5. В группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер *кооперации*, либо *слияния*, либо *конфликта*.

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

- характеристика членов группы;
- структурные характеристики группы;
- ситуационные характеристики.

К *характеристикам членов группы*, оказывающим влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт.

*Структурные характеристики группы* включают в себя:

- коммуникации в группе и нормы поведения;
- статус и роли;
- личные симпатии и антипатии между членами группы;
- силу и конформизм.

*Ситуационные* характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения, применяемой в группе.

В *малых* по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В *больших* группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно.

*Размер группы.* Малые группы порождают много напряжений в отношениях между ее участниками, а в большой не уделяется достаточно времени для каждого участника группы.

*Пространственное расположение членов группы.* Выделяются *три* важные характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения) между человеком и группой:

- наличие постоянного или определенного места или территории;
- личное пространство;
- взаимное расположение мест.

*Влияние задач, решаемых группой.* Важными характеристиками задач являются:

- как много взаимодействий будет возникать между членами группы в процессе решения задачи и как часто они будут коммуницировать друг с другом;
- насколько действия, выполняемые отдельными людьми, взаимозависимы и оказывают взаимное влияние;
- насколько решаемая задача является структурируемой.

При анализе *влияния оплаты* важно учитывать одновременно две совокупности факторов:

- насколько взаимозависимы действия членов группы;
- насколько велика дифференциация в оплате.

**Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.** Ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенные *содержанием спецификацию*, определяющие *квалификацию, знания и*

*опыт*, которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется *правами*, он берет на себя определенные *обязательства* перед организацией и получает определенный *статус* в организационном окружении. При таком подходе человек воспринимается организацией в первую очередь как специалист, выполняющий определенную работу и обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками.

**Управление группой.** Для эффективного управления группой большое значение имеют следующие основные *факторы*, определяющие качественную сторону взаимодействия группы и организации в лице руководителя, тогда как количественная сторона выражается в системе оплаты труда и материальных поощрений и льгот для участников группы:

- структурные факторы: величина группы, членство в группе, коммуникации в группе и организации;
- независимые факторы: физическое расположение группы, взаимосвязь с другими группами;
- переменные факторы: характер задачи, стоящей перед группой; степень сложности задачи; условия решения задачи;
- мотивационные факторы: мотивации членов группы; групповая мотивация; состояние окружающей группу среды (атмосфера в коллективе);
- промежуточные факторы: стиль руководства; взаимоотношения между членами группы, а также всеми работниками организации и группой; распределение ролей и обязанностей; организационный климат; процесс принятия решений в организации.

## 6.2. Управление изменениями

**Управление изменениями** — это управление сопротивлением преобразованиям со стороны людей в организации.

**Планируемые организационные изменения** представляют собой сознательные действия менеджеров и работников по улучшению работы структурных подразделений или организаций в целом по важным для них направлениям.

Планируемые изменения всегда имеют специфические цели, которые могут быть сведены к двум основным:

- улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде;

- изменение поведения работников.

Для диагностики и инициации планируемых организационных изменений теория предлагает различные модели их проведения.

**Трехшаговая модель изменений.** Идея данной модели принадлежит американскому исследователю К. Левину и предлагалась им для проведения организационных изменений. Иллюстративно она выглядит следующим образом (рисунок 6.1).

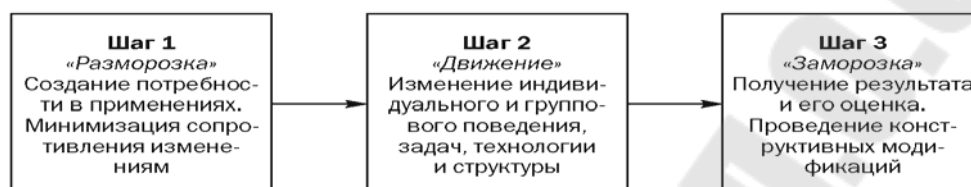


Рис.6.1. Трехшаговая модель изменений К. Левина

К. Левин рассматривал изменения как модификацию тех сил, которые способствуют стабильности определенного поведения. Перевес в этих силах в ту или другую сторону может ускорить или замедлить процесс организационных изменений.

**Сопротивление организационным изменениям.** Изменения в действительности неизбежно ведут к определенному сопротивлению как со стороны работников, так и со стороны организации в целом. Сопротивление изменениям — одна из сложнейших проблем, с которой сталкивается руководитель, так как это сопротивление иногда носит необъяснимый характер, проявляясь во многих формах. Результатом сопротивления могут быть забастовки, снижение производительности, брак и саботаж в работе.

На рисунке 6.2 показаны шесть наиболее важных источников индивидуального сопротивления изменениям.



Рис.6.2. Источники сопротивления изменениям

В определенной мере организации по своей природе свойственно сопротивляться. Когда в организации все налажено, то и дела идут



хорошо. Как только организация начинает делать что-то новое, то производительность в работе может снизиться. В стремлении сохранить производительность и эффективность, которых организация добилась, она будет естественным образом защищать себя от изменений.

**Анализ центра силы.** Исследуя поведение групп людей, К. Левин предположил, что любую организацию или любую ситуацию целесообразно рассматривать как существующую при постоянном равновесии двух сил:

- а) вызывающих изменения (движущие силы);
- б) мешающих этим изменениям (сдерживающие силы).

Если силы, сдерживающие изменения, равны силам, вызывающим эти изменения, то ситуация остается в состоянии равновесия и ничего не происходит. Чтобы вызвать перемены, необходимо сместить баланс сил в желательную сторону, тогда произойдут ожидаемые изменения и установится новое равновесие сил.

Согласно методу Левина, для осуществления изменений необходимо:

1. Определить любые сдерживающие и движущие силы и оценить их относительную мощь;
2. Осуществить целенаправленные действия для изменения баланса сил в нужную сторону;
3. Провести преобразования.

При изменении баланса сил (т.е. количества сторонников и противников перемен, а также причин (мотивов) их поведения) в нужную сторону преодолевается сопротивление изменениям.

**Метод оценки возможности успеха изменений.** Чтобы оценить смещение центра силы, или момент, благоприятный для реализации изменений, используют метод, предложенный Майклом Уордом. Среди участников изменений можно выделить четыре категории лиц, количество которых вписывается в нормальное распределение:

- Активные сторонники изменений;
- Пассивные сторонники изменений;
- Пассивные противники изменений;
- Активные противники изменений.

Если в результате предпринятых мер активных сторонников окажется больше, чем активных противников изменений, будет достигнута «критическая масса поддержки». Сомневающиеся последуют за более сильной стороной — сторонниками изменений.

Модель *процесса управления изменениями* может быть разбита на пять последовательных этапов:

- 1) на организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений;
- 2) менеджеры изучают эти воздействия и осознают необходимость перемен;
- 3) осознанная потребность изменений побуждает, инициирует поиск нововведений и их внедрение;
- 4) изменения осуществляются;
- 5) закрепляются изменения на основе положительных результатов, они становятся необходимым элементом организации.

### **Методы проведения организационных изменений.**

#### *Методы, ориентированные на людей и культуру*

Данные методы проведения изменений во многом рассчитаны на активное вовлечение и участие в них большинства работников. В случае успеха эти методы улучшают индивидуальные и групповые процессы в решении проблем и принятии решений, в коммуникации, в отношении к работе и т.п. К ним относятся:

- обсуждение результатов организационного диагноза;
- «построение команды» или групповая работа;
- консультирование по процессу;
- качество жизни на работе;
- система работы «высокие обязательства — высокие достижения».

#### *Методы, ориентированные на задачи и технологии*

Рассматриваемые методы концентрируются на проведении изменений непосредственно в работе сотрудников и их групп. К ним относятся:

- проектирование работы;
- социотехническая система;
- кружки качества;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- всеобщее управление качеством.

#### *Методы, ориентированные на структуру и стратегию*

Программы изменений, охватывающие всю организацию, нередко связаны с изменениями в организационной структуре и стратегии и, соответственно, в культуре. Изменения в структуре предусматривают перестановки в должностях или ролях и переориентацию связей между ними, а также между рабочими группами и структурными

подразделениями. Изменения в стратегии включают пересмотр миссии и целей организации, а также стратегии, позволяющей достигнуть эти цели.

**Приемы преодоления сопротивления преобразованиям.** Лучшее время для преодоления сопротивления преобразованиям – это период до их возникновения. Руководитель должен предвидеть возможность такого сопротивления и заранее принимать меры по его предотвращению.

Существуют два основных подхода к преодолению сопротивления переменам:

- 1) анализ «силового поля», который предполагает определение и изучение факторов, способствующих и препятствующих изменениям;
- 2) использование существующих методов уменьшения или полного устранения сопротивления.

Прежде чем выбирать конкретные методы преодоления сопротивления преобразованиям, необходимо проанализировать силы, способствующие и препятствующие преобразованиям. Одной из применяемых в практике методик анализа соотношения сил является построение причинно-следственных диаграмм.

Известны следующие **пути преодоления** сопротивления преобразованиям.

*"Директивное" поведение руководителя.* Изменения внедряются путем жестких, прямых, категоричных указаний руководителя.

*Ведение различного рода переговоров с исполнителями* с целью достижения понимания необходимости преобразований, активного участия в них работников, а в случае необходимости – и достижения компромисса по определенным вопросам.

*Завоевание сердец и умов.* Этот путь предполагает создание эмоционального приятия, воодушевления работников организации и формирование их внутренней готовности к преобразованиям.

Для преодоления сопротивления изменениям руководителю очень важно вовремя и адекватно осуществлять *обратную связь*. Она необходима для того, чтобы работники могли получить ответы на свои вопросы, разрешить сомнения, устранить непонимание.

*Предоставление сотрудникам информации.* Проводится открытое обсуждение планируемых изменений, в ходе которого сотрудники могут убедиться в необходимости перемен еще до того, как они будут проведены.

*Участие и вовлечение* важны на этапе как планирования, так и осуществления изменений. Если инициаторы изменений вовлекают потенциальных противников, это помогает предупредить или ослабить сопротивление,

*Оказание поддержки сотрудникам* (облегчение и поддержка), которые в этом нуждаются, позволяет им легче принять изменения.

*Заключение с сотрудниками "договора"* на выгодных для них условиях (переговоры). Этот метод предполагает, что согласие работников можно "купить" при помощи материальных стимулов.

*Привлечение на свою сторону лидеров* (кооптация). Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива – предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений.

*Маневрирование*. Например, один руководитель просит другого быстро просмотреть документы и согласиться с предложением, поскольку уже получено "добро" в вышестоящих подразделениях. На самом деле этот руководитель одобрения еще не получил, но надеется получить, заручившись поддержкой руководителей своего уровня.

*Использование принуждения*. Принуждение может выражаться в форме отказа в продвижении по службе, повышении заработной платы и т.п.

**Выбор стратегии изменения.** Д. Коттер и Г. Шлезингер разработали принцип стратегического континуума, позволяющий выбрать стратегию быстрых или медленных изменений в зависимости от ключевых особенностей ситуации.

В соответствии с данным принципом менеджеры при анализе ситуации, связанной с изменениями организационной структуры, явно или неявно осуществляют выбор скорости изменений, объема предварительного планирования, привлекаемых сотрудников и специалистов, а также подхода. Успех изменений возможен, если их выбор последователен и соответствует ключевым особенностям ситуации.

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. На одном его конце — стратегия быстрого типа, требующая осуществления скорых изменений, четкого плана действий при незначительном привлечении специалистов. Этот тип стратегии позволяет преодолевать

любое сопротивление и обеспечивает получение нужного результата. На другом конце — медленный тип стратегии, предполагающий растянутый во времени процесс изменения без жесткого плана действий, но с привлечением значительного количества участников. Данный тип стратегии ориентирован на сведение сопротивления к минимуму. Чем дальше продвижение по континууму влево, тем заметнее тенденция к использованию принуждения и игнорированию других подходов, особенно участия, и наоборот.

На выбор стратегии влияют следующие ситуационные факторы:

- Степень и тип сопротивления.
- Положение инициатора изменений.
- Наличие необходимой информации и энергии.
- Факторы риска.

Меры, способствующие успешному осуществлению изменений в организации:

1. Проведение анализа текущей ситуации и расстановки сил в организации.
2. Проведение анализа факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений.
3. Выбор стратегии изменения на основе стратегического континуума.

### **6.3. Управление конфликтами**

В теории управления конфликт определяется как столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов между конкретными людьми или группами.

В общем виде в возникновении конфликтов можно выделить две стороны - объективную и субъективную. Объективное начало в возникновении конфликтов связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Устранение конфликтов, вызванных такими причинами, может быть достигнуто только изменением объективной ситуации. В этих случаях конфликты выполняют своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Основные причины конфликтов в организациях:

- Распределение ресурсов;
- Взаимозависимость задач;
- Различия в целях;

- Различия в способах достижения целей;
- Неудовлетворительная коммуникация;
- Различия в психологических особенностях.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов:

1. Конфликт целей, когда участвующие стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
2. Конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по способам решения проблемы;
3. Чувственный конфликт, когда у участников изначально различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей.

По характеру последствий конфликта, его воздействию на эффективность деятельности организации различают функциональные (конструктивные) и дисфункциональные последствия.

Функциональными являются последствия разрешения конфликта, приводящие к повышению эффективности деятельности организации.

Дисфункциональные последствия конфликта оказывают негативное (дисфункциональное) воздействие на организацию. Такие последствия могут выражаться в снижении степени удовлетворенности работой, ухудшении отношений внутри групп и между группами.

Можно выделить **пять уровней конфликтов** в организации:

1. Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов.
2. Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения.
3. Внутригрупповой конфликт, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом.
4. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации.
5. Внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации.

**Процесс и фазы развития конфликта.** *Процесс конфликта* – это ход развития конфликта по этапам (периодам) и фазам конфликта. Обычно считается, что конфликт проходит через следующие этапы развития:

- объективное противоречие;
- обострение объективного противоречия;
- конфликтная ситуация;
- инцидент для конфликта;
- реакция субъектов на конфликт: деструктивный и конструктивный пути развития конфликтов;
- управление конфликтом;
- функциональные и дисфункциональные последствия;
- регулирование и разрешение конфликта.

**Этапы конфликта** – периоды в развитии конфликта, отражающие существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Поэтому знание основного содержания каждого из этапов конфликта важно для его прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом.

**Фазы конфликта** – периоды в развитии конфликта, непосредственно связанные с его этапами и отражающие динамику конфликта прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения. Основными фазами конфликта являются:

- начальная фаза;
- фаза подъема;
- пик конфликта;
- фаза спада.

В динамике конфликта, т.е. в его реализации как процесса, выделяют следующие основные периоды:

1. Латентный период (предконфликт).
2. Открытый период (собственно конфликт).
3. Послеконфликтный период.

**Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.** Для разрешения организационных конфликтов широко используются структурные и межличностные методы.

Суть *структурных методов* сводится к взаимодействию преимущественно между участниками организационных конфликтов, возникающих в результате неправильного распределения функций,

прав и ответственности, плохой организации труда и стимулирования работников. К ним относятся:

- Разъяснение требований;
- Использование координационных и интеграционных механизмов;
- Разработка общеорганизационных целей;
- Создание обоснованных систем вознаграждения.

К *межличностным методам* разрешения конфликтов относятся пять следующих методов их предотвращения или разрешения:

- Принуждение;
- Уклонение;
- Сглаживание;
- Компромисс;
- Решение проблемы.

Для эффективного управления конфликтной ситуацией наиболее рациональным подходом является использование всего управленческого механизма воздействия на поведение участников конфликта.

## ТЕМА 7

### ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

#### 7.1. Критериальная основа поведения. Факторы, формирующие критериальную базу человека

К *критериальной основе* поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. При всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью, определенными присущими ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения, табу и тому подобными моментами.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его *расположения* к людям, событиям и процессам, совокупности *ценностей*, разделяемых данным человеком, набора *верований*, которых придерживается человек, и *принципов*, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии.



В общем виде *расположение* можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Расположение имеет три компоненты. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится ли он ему или нет. Данная часть называется *воздействующей* частью расположения. Во-вторых, это *знания* об объекте, которыми располагает человек. В-третьих, это *намерение* по поводу того, как вести себя по отношению к объекту.

*Ценности* можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Они достаточно устойчивы во времени и их не так много. Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к *цели* жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;
- ценности, относящиеся к *средствам*, используемым человеком для достижения целей.

В общем виде *верования* можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут быть разбиты на две большие группы:

- не имеющие оценочного характера;
- имеющие оценочный характер.

*Принципы* формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

**Характеристика индивидуальности человека.** Ни один конкретный человек не является обезличенным «человеком вообще». Каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, т.е. человеком, обладающим *индивидуальностью*.

*Индивидуальность* человека складывается из *трех начал*. Во-первых, каждый человек в чем-то сходен со всеми остальными. Во-вторых, каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами. И наконец, в-третьих, каждый человек в чем-то не похож ни на кого. В зависимости от того, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность каждого конкретного человека.

*Индивидуальность* человека формируется под влиянием трех групп факторов:

1. Наследственность и физиологические особенности человека.
2. Факторы, проистекающие из окружения человека.
3. Черты и особенности характера человека, его индивидуальность.

**Национальные особенности культур.** Под *национальной культурой* обычно понимают совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, разделяемых большинством жителей страны. Каждый народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру, политическое и государственное устройство. Все это оказывает влияние на деловые отношения.

В конечном счете, влияние национальных культур и субкультур можно проследить по различным параметрам:

- Отношение людей к природе;
- Отношение ко времени;
- Индивидуализм и коллективизм;
- Значение формальных процедур;
- Организация деловых встреч;
- Язык;
- Религия;
- Отношение к законодательным нормам.

## 7.2. Этика бизнеса

**Значение деловой этики.** *Этика бизнеса* - это наука, изучающая моральные нормы. Этими моральными нормами должна руководствоваться организация и предприниматели.

Этика бизнеса пользуется основными принципами общей теории морали, общечеловеческими ценностями, которые эта теория обосновывает и защищает. Этика бизнеса рассматривает взаимосвязь целей и средств предпринимательства, влияние действий предпринимателя на свое положение и положение работников фирмы, общества.

Формирование высокой предпринимательской морали предусматривает подчинение индивидуальных действий общечеловеческому стандарту отношений в сфере бизнеса, использование национальных традиций делового взаимодействия.

**Подходы к этике бизнеса.** Традиционно этику бизнеса принято разделять на макроэтику и микроэтику. Под макроэтикой понимается

та часть этики бизнеса, которая рассматривает специфику моральных отношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества: корпорациями, государством и обществом, как в целом, так и его организованными частями. Под микроэтикой – исследование специфики моральных отношений внутри корпорации, между корпорацией как моральным субъектом и ее работниками, а также держателями акций.

Социальные и моральные обязательства компании принято рассматривать в системе четырех уровней ответственности деловой организации:

1. Уровень экономической ответственности;
2. Уровень правовой ответственности;
3. Уровень этической ответственности;
4. Уровень социальной ответственности.

Можно выделить три подхода к пониманию проблем социальной ответственности бизнеса и этики управленческих решений:

1. Традиционный (узкоэкономический) - поскольку деловые организации должны служить интересам своих собственников, и т.к. менеджеры в конечном счете являются всего лишь наемными служащими, то их первостепенная задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников.

2. Этический подход (с точки зрения заинтересованных лиц) - организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц - стейкхолдерами. В число стейкхолдеров, как правило, включают учредителей, менеджеров, акционеров (собственников), поставщиков, кредиторов, клиентов, местные сообщества, профсоюзы, государственные регулирующие органы, профессиональные ассоциации и сотрудников.

3. Социально-этичный (утвердительный подход) - менеджеры и сотрудники организации отвечают за сбалансированное следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам.

**Базовые теории этики бизнеса.** В этике бизнеса сложились четыре основных подхода к моральным проблемам бизнеса, опирающихся на четыре этических направления.

Первое из них основано на религиозной этике – *религиозно-этический подход*. В его основе лежит ориентация на абсолютные нравственные ценности: "Не лги", "Не укради", "Не лжесви детельствуй против ближнего своего" и др.

Одной из самых влиятельных в этике бизнеса является теория *утилитаризма*. Основателем теории традиционного утилитаризма считают Иеремию Бентама. По его мнению, наиболее эффективными критериями определения адекватности социальной политики и общественного законодательства могли служить степень соответствия образа действия и существующих законов и степень полезности и вредности деятельности (по данным оценки ее последствий).

Какое-либо действие является правомерным с этической точки зрения в том, и только в том случае, если суммарный полезный эффект этого действия превышает суммарный полезный эффект любого другого действия, которое могло бы быть совершено вместо действия первого.

Согласно этому принципу, в конечном счете правомерной является такая акция, которая дает наибольшую чистую прибыль по сравнению с другими вариантами. При анализе всех возможных вариантов действий следует как учитывать текущие положительные и негативные эффекты в виде расходов и прибыли, так и прогнозировать их последствия, в том числе любые косвенные результаты.

*Деонтологическая этика*. Право является мощным инструментом социальной регуляции, и его назначение состоит в том, чтобы обеспечивать для индивида возможность свободного выбора цели или рода деятельности и гарантировать данный выбор, защищая его. Наиболее важным среди различного рода прав являются так называемые моральные права (или права человека). Это права, которыми обладают все люди только потому, что они являются людьми. Моральные права имеют три особенности:

В современной формулировке деонтологический подход к оценке этичности поступка звучит так: действие является морально оправданным для данного лица в том, и только в том случае, если причина, по которой осуществляется это действие, такова, что указанное лицо желало бы, чтобы все прочие лица в данной ситуации действовали бы так же.

*Этика справедливости*. Этот подход к проблемам деловой жизни связан с использованием в анализе бизнеса категории справедливости.

Этика справедливости исходит из положения, что люди по своей природе являются общественными существами, которые должны жить в обществе и создавать социальные структуры для поддержания его функционирования. Основные ценности для ее представителей —

человеческое равенство и справедливость как его выражение. Вследствие этого моральным долгом, как он понимается в этике справедливости, является подчинение закону, который должен быть одинаков для всех, принятие справедливых законов, отсутствие дискриминации и привилегий.

**Деловая этика как основа деловой культуры.** Деловая этика представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сфере предпринимательской деятельности.

Понятие «деловая культура» не имеет однозначной трактовки. Обычно под *деловой культурой* понимаются определенные правила поведения в сфере деловой активности, организационные традиции и обычаи, деловой этикет и нормы поведения.

Основу деловой культуры составляет деловая этика. Она устанавливает совокупность нравственных норм и правил, регулирующих поведение и отношение людей в профессиональной деятельности. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т. е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета.

**Принципы деловой этики** - это обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей организации.
2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать честно, и открыто на всю страну в прессе и по телевидению.
3. Никогда не делай того, что не есть.
4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества.
5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу для общества, в котором ты живешь.
6. Ориентируйся на универсальное представление о том, что такое хорошо для себя и для других.
7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других.

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат.

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе;

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию.

**Деловой этикет.** Особым разделом этики бизнеса является деловой этикет. Этикет представляет собой порядок поведения в определенной социальной сфере - систему детально разработанных правил учтивости, включающих формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, культуру речи, умение вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки и т.д. Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя и имеют некоторые национальные и корпоративные особенности. В организации этикет во многом определяется культурой взаимоотношений, традициями и стилем руководства.

### 7.3. Социальная ответственность бизнеса

**Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса.** Любой бизнес ведется в социальной среде, поэтому игнорировать интересы общества одинаково невыгодно как с политико-культурной, так и экономической точки зрения. Единственный способ выжить в условиях социальных проблем – внедрять меры по обеспечению такой стабильности в обществе.

*Компоненты концепции социальной ответственности бизнеса:*

- отказ компаний от личной выгоды в случае, если она противоречит интересам общества;

- экономическая система должна опираться на принципы плюрализма;

- благосостояние общества обеспечивается за счет государства и бизнеса;

- в рамках каждой компании модель ведения бизнеса должна быть разработана с учетом личных интересов, а также потребителей, рабочих, конкурирующих фирм и прочих игроков.

**Основные концепции социальной ответственности бизнеса:**

1. **Корпоративный альтруизм.** Согласно данной концепции, корпорации являются важнейшим общественным институтом. Своей

деятельностью они оказывают влияние не только на конкурирующие с ними по сфере деятельности компании, но и на общество в целом.

2. *Разумный эгоизм.* Эта теория сводится к тому, что каждая компания в первую очередь заинтересована в получении собственной выгоды. Однако, прозрачное ведение предпринимательской деятельности, честная выплата налогов и забота о персонале являются опосредованной помощью со стороны предпринимателей, которые пополняют государственную казну.

3. *Корпоративный эгоизм.* Если две предыдущие концепции были направлены на поддержание принципов социальной ответственности со стороны корпоративных структур, то эта является противоборствующим элементом в цепочке развития бизнеса.

**Корпоративная социальная ответственность (КСО).** Корпоративная социальная ответственность, ответственный бизнес и корпоративные социальные возможности — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, работа по повышению качества взаимоотношений с внешними и внутренними клиентами;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

1. Спонсорство и корпоративная благотворительность.
2. Содействие охране окружающей среды.
3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.

4. Готовность участвовать в кризисных ситуациях.

5. Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

**Декларация Ко. Глобальный договор. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами.** Одним из важнейших шагов в направлении повышения этичности поведения корпораций можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском г. Ко (Саих) Декларацию Ко – «Принципы бизнеса». В качестве главных принципов международного бизнеса выделены следующие:

- ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;
- экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между *макросубъектами* социальной и экономической структуры общества – организациями, государством, обществом в целом. Несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

В Декларации Ко предложены также ключевые принципы взаимоотношений *на микроуровне*, т.е. организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, поставщиками, конкурентами.

**Во взаимоотношениях организации с покупателями** ключевыми должны стать следующие **принципы**:

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;
- обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;
- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;



- гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

**Отношения организации с владельцами (инвесторами)** должны строиться на следующих принципах:

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;

- обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;

- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;

- с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

**Отношения организации с персоналом** рекомендуется строить на следующих принципах:

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;

- создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;

- быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;

- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;

- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;

- избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений;

- стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;

- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;

- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также

сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

**Принципы взаимоотношений с конкурентами:**

- честная конкуренция, справедливое продвижение товаров и услуг;
- отказ от незаконных форм деятельности, , нарушающих принципы равных возможностей для всех предпринимателей;
- отказ от неэтичных или несправедливых способов воздействия на партнеров или конкурентов и угроз их использования.

**Инструменты реализации социальных программ:**

- благотворительные пожертвования и спонсорская помощь;
- делегирование сотрудников компании;
- денежные гранты;
- корпоративное спонсорство;
- корпоративный фонд;
- социальные инвестиции;
- социально значимый маркетинг;
- спонсорство.

#### **7.4. Содержание и формирование организационной культуры**

**Понятие и структура организационной культуры.**

Организация — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. Ее носителями являются люди. Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

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

Категории организационной культуры:

- 1) **предположения**, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях.
- 2) **ценности** (ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид.

3) *символика*, посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации.

**Принцип рекурсии** – принцип возвращения некоторого свойства внутри системы. Элементы последней обладают свойствами родительской системы, поэтому знакомые признаки обнаруживаются в ее подсистемах, а затем и в подсистемах подсистем. И обратная зависимость: система, являясь новым качественным образованием, тем не менее находится под воздействием свойств своих подсистем и усваивает их.

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так, Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням: поверхностному, подповерхностному и глубинному.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационных культур на субъективные и объективные.

**Субъективная организационная культура** исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной» части: герои организации, истории об организации и ее лидерах и т.д.

Субъективная организационная культура служит основой *формирования управленческой культуры*, т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между схожими на вид организационными культурами.

**Объективную организационную культуру** обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и т.д. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

**Содержание отношений организационной культуры.** Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-

, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

Необходимо понимать, что в одной организации может быть много «локальных» культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные *субкультуры* могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

**Формирование организационной культуры.** Значительное влияние на организацию внешняя оказывает среда, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – это *внешняя адаптация*: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая – это *внутренняя интеграция*: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы (таблица 7.1).

Таблица 7.1

**Проблемы внешней и внутренней интеграции (по Э. Шайну)**

<b>ПРОБЛЕМЫ ВНЕШНЕЙ АДАПТАЦИИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• МИССИЯ И СТРАТЕГИЯ. Определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии во исполнение этой миссии</li> <li>• ЦЕЛИ. Установление специфических целей; достижение согласия по целям</li> <li>• СРЕДСТВА. Методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности</li> </ul>

- **КОНТРОЛЬ.** Установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы
- **КОРРЕКЦИЯ.** Типы действий, требуемые в отношении индивида и групп, не выполнивших задания

### **ПРОБЛЕМЫ ВНУТРЕННЕЙ ИНТЕГРАЦИИ**

- **ОБЩИЙ ЯЗЫК И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ КАТЕГОРИИ.** Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций
- ГРАНИЦЫ ГРУПП И КРИТЕРИИ ВХОЖДЕНИЯ И ВЫХОДА ИЗ ГРУПП.** Установление критериев членства в организации и ее группах
- **ВЛАСТЬ И СТАТУС.** Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации
- **ЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.** Установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации между полами, возрастами и т. п., определение допустимого уровня открытости на работе
- **НАГРАЖДЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ.** Определение желательного и нежелательного поведения
- **ИДЕОЛОГИЯ И РЕЛИГИЯ.** Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.

**Управление организационной культурой.** Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами.

*Первый* представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение *второго* способа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. Второй способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на под-

поверхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений.

Управление культурой является достаточно длительным процессом. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную социализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, наконец, правильного планирования всей этой работы.

**Поддержание организационной культуры.** Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, заносят в нее черты другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от ее силы, так как последнее влияет на интенсивность определенных образцов поведения.

*Сила культуры* организации определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

**«Толщина» организационной культуры** определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Существуют **методы поддержания организационной культуры**, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей. Основными группами методов являются следующие.

*Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

*Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

*Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе.

*Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

*Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации.

*Организационные символы и обрядность.* Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии.

**Изменение организационной культуры.** С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Для анализа важно различать из-

менения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения.

Важно определение *факта изменения культуры*. Когда происходят изменения в поведении в организации, то определить это не сложно, так как все как бы лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей, и трудно быть уверенным, произошли изменения или нет. Хорошей проверкой результативности изменений культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера—проводника этой новой культуры люди продолжают вести себя по-новому. Если руководство организации пытается выяснить, произошли ли изменения в культуре, то это же косвенно свидетельствует о том, удалось ли на самом деле этого достичь или нет.

**Оценка состояния и эффективности организационной культуры.** Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие. Организации всегда будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если культура организации адекватна применяемой технологии.

Комплексный подход к оценке организационной культуры включает два направления:

- 1) оценку системы управления формированием и развитием организационной культуры;
- 2) определение типа организационной культуры.

Оценку системы управления формированием и развитием организационной культурой рекомендуется проводить в трех взаимосвязанных аспектах: функциональном, элементном и организационном.

Показатели оценки *функционального построения* характеризуют, насколько полно реализуются функции управления организационной культурой. Показатели *уровня элементного построения* и ресурсного обеспечения должны оценить, как обеспечена система необходимыми ресурсами и насколько полно они используются. Показатели *оценки организационного построения* системы должны оценить насколько прогрессивной является структура управления формированием и развитием организационной культурой.

Знание типа организационной культуры позволяет выявить ее характерные черты, особенности управления, тенденции развития,



положительные и отрицательные характеристики, соответствие условиям внутренней и внешней среды..

**Модель Парсонса.** В общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели Парсонса (AGIL). Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха:

- адаптация;
- достижение целей;
- интеграция;
- легитимность.

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

**Соответствие культуры принятой стратегии.** Перед каждой фирмой стоит вопрос о соответствии ее стратегий существующей в организации культуре. Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разложить стратегию как единое целое на составные части (задачи), образующие широкую программу стратегических действий. Взяв эти задачи за основу анализа, можно рассмотреть их с двух позиций:

- важность каждой задачи для успеха данной стратегии;
- совместимость между задачей и тем аспектом организационной культуры, который призван ее обеспечить.

Выделяется **четыре основных подхода** к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

- *игнорируется* культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
- система управления *подстраивается* под существующую в организации культуру;

- делаются попытки *изменить культуру* таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии;
- *изменяется стратегия* с целью ее подстраивания под существующую культуру.

## ТЕМА 8

### ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

#### 8.1. Сущность и система стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960-1970 гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на операционном уровне. При стратегическом управлении в каждый момент фиксируется, какие действия должна предпринимать организация сейчас, чтобы достичь желаемых целей в будущем, т.е. *определяются действия сегодняшнего дня, которые принесут результаты в будущем. Важнейшей задачей* стратегического управления является выработка у организации способности реагировать на изменения в окружении.

*Стратегическое управление* можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, в ответ на вызов со стороны окружения, осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченные цели в долгосрочной перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее, постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, которое проявляется в следующих формах.

**Во-первых**, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. В

случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемого состояния в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться. То есть при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее.

*Во-вторых*, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

*Во-первых*, стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего.

*Во-вторых*, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет инструментальной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или в конкретных ситуациях. Стратегическое управление - это определенная *философия или идеология бизнеса* и менеджмента.

*В-третьих*, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление *стратегического планирования*, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен давать возможность реагировать на изменения внутри и вне организации.

*В-четвертых*, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

*В-пятых*, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле, важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей

реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом при стратегическом управлении *процесс выполнения* оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения.

В 1980-е была признана необходимость интеграции основополагающих принципов маркетинга и стратегического планирования, в результате возникла новая научная дисциплина и функция управления деятельностью организации – стратегический маркетинг.

**Основной задачей стратегического маркетинга** является поиск рыночной «ниши», под которой понимается возможность сбыта продукции с определенными функциональными характеристиками в пределах конкретного рыночного сегмента. Он конкретизирует стратегический выбор применительно к реальной структуре рынка, реальной конкуренции в рамках рыночных сегментов и реальным ресурсным и организационным возможностям компании, увязывает цели маркетинговой и инвестиционной деятельности, маркетинга и НИОКР, маркетинга и управления финансовыми ресурсами.

### Система стратегического управления

*Стратегическое управление* можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рисунок 8.1). Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью *системы стратегического управления*.

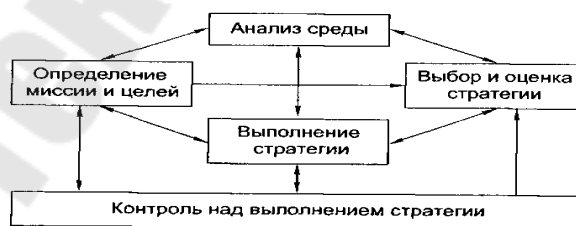


Рис.8.1. Схема стратегического управления

**Анализ среды.** Анализ среды обеспечивает базу для определения миссии и целей организации, выработки ею стратегий поведения, позволяющих реализовать миссию и достичь целей. Изучаются следующие элементы среды: а) внешняя среда косвенного воздействия; б) внешняя среда прямого воздействия; в) внутренняя среда.

Анализ внешней среды позволяет организации выявить угрозы и возможности, таящиеся во внешней среде. Исследование внутренней среды определяет слабые и сильные стороны организации. От постоянных усилий менеджмента зависит, сможет ли организация развить свои сильные стороны в степени, необходимой, чтобы нейтрализовать угрозы и использовать открывающиеся возможности, одновременно избавляясь от слабых сторон.

**Определение миссии и целей** состоит из трех подпроцессов. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Второй – заключается в определении долгосрочных целей. Третий – состоит в определении краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и на достижение каких результатов ориентирована ее деятельность.

**Выбор и оценка стратегии.** Каким образом организация будет выполнять свою миссию и достигать своих целей? Ответить на данный вопрос - значит выбрать стратегию, что является основной задачей стратегического управления. *Стратегия* в стратегическом управлении - это долгосрочное направление развития организации, отражающее такие стороны ее деятельности, как *сфера деятельности, средства и форма деятельности.*

*Выбор стратегии* зависит от ситуации, в которой находится организация. А. Томпсон и А. Стрикланд предложили использовать для выбора стратегии матрицу с двумя основными параметрами: конкурентной позиции предприятия и роста рынка (рисунок 8.2).

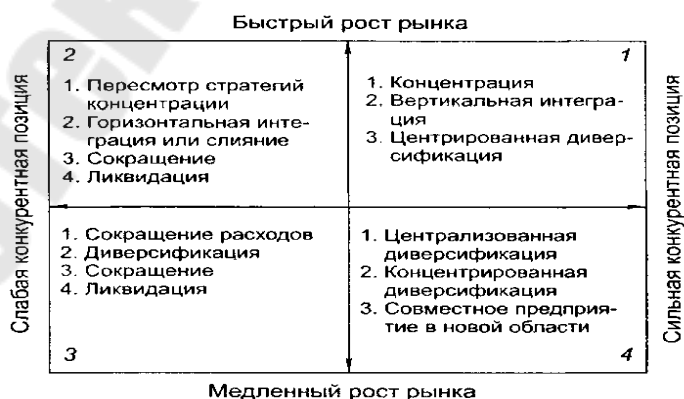


Рис.8.2. Матрица Томпсона—Стрикланда

В соответствии с данной матрицей выбор стратегии осуществляется по результатам оценки динамики рынка и своей конкурентной позиции на рынке. Сначала определяется квадрант, в наибольшей степени отражающий ситуацию, в которой находится организация, а затем выбирается одна из стратегий, заключенных в данном квадранте. Они пронумерованы в порядке предпочтения, но выбор зависит от реальных возможностей предприятия по ее реализации, а также целого ряда факторов. В первую очередь необходимо учитывать сильные стороны как отрасли, так и предприятия, его цели, интересы и отношение высшего руководства, финансовые ресурсы (возможности), квалификацию работников, обязательства предприятия, степень его зависимости от внешней среды и временной фактор.

*Оценка выбранной стратегии.* Приведет ли выбранная стратегия к достижению целей организации? Ответ на этот вопрос дает оценка по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии а) состоянию и требованиям окружения, б) имеющимся потенциалу и возможностям организации;

- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Проверка адекватности стратегии состоянию и требованиям окружения показывает, насколько она совпадает с запросами и потребностями основных субъектов окружения, в какой степени учитывает факторы изменений рынка и динамики жизненного цикла продукта, способна ли ее реализация принести новые конкурентные преимущества и т.д.

Анализ соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации выявляет степень ее сочетаемости с другими стратегиями, уровнем подготовленности и качеством персонала, структурой предприятия и показывает, выверено ли время реализации стратегии.

При оценке приемлемости риска, заложенного в стратегии, оцениваются: реалистичность предпосылок, послуживших основой для выбора стратегии; степень негативности последствий в случае ее провала; соотношение ожидаемого положительного результата и риска потерь от провала реализации стратегии.

**Выполнение стратегии.** Это результирующий, а потому важнейший процесс, так как в случае успешного выполнения стратегии организация достигает поставленных целей. Для выполнения стратегии необходимо решить следующие задачи: а) установить приоритет-

ность административных задач, соответствующую принятой стратегии; б) обеспечить согласованность между стратегией и внутриорганизационными процессами; в) привести стиль управления в соответствие с выбранной стратегией.

Основными областями стратегических изменений являются организационная структура и организационная культура.

Ключевая роль в реализации стратегии принадлежит руководству организации. Выполнение стратегии (проведение стратегических изменений и мобилизации потенциала организации) требует от него не только ясного понимания цели, к которой идет организация, но и умения вести ее в нужном направлении.

Не всем предприятиям удастся реализовать выбранную стратегию. Причины неудач разные: ошибочность выводов на этапе формирования стратегии, неумение менеджмента использовать имеющийся потенциал (особенно трудовой) в целях ее реализации.

**Контроль над выполнением стратегии.** Важнейшая задача руководства - обеспечивать устойчивую обратную связь между процессом достижения стратегических целей и собственно целями организации. В этом случае контроль позволяет выявлять, насколько действительно реализация стратегии в осуществлении долгосрочных планов организации. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля. Его не интересует правильность выполнения стратегического плана, стратегии, отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль фокусируется на возможности в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, с тем, чтобы достичь поставленных стратегических целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей предприятия.

## 8.2. SWOT-, SPACE-, PEST-, и SNW-анализ

Для выявления задач стратегического управления организации используется SWOT-анализ (аббревиатура от английских слов: «сила», «слабость», «возможности», «угрозы»). Сначала с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, определяются ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды, а затем устанавливаются связи между указанными переменными, в дальнейшем позволяющие сформулировать стратегию организации.

Для определения *сильных сторон* нужно ответить на вопрос: Какие характеристики организации можно считать позитивными по отношению к конкурентам? Сильными сторонами организации могут быть высококвалифицированные работники, коммерчески выгодные условия лизинга, защищенные патенты и т.п.

Для определения *слабых сторон* нужно определить: Что в организации плохо? Типичными слабыми сторонами могут быть изношенное оборудование, устаревшие методы работы, плохо подготовленный персонал, отсталая технология.

Для определения *возможностей* нужно определиться: Какие возможности существуют в среде, в которой работает организация? Наиболее типичными возможностями организации являются поглощения и слияния, образование совместных предприятий, технические инновации и проникновение на новые рынки.

Для определения *угроз* нужно установить: Какие угрозы возможны в сфере деятельности организации? Типичные угрозы - это повышение требований к качеству продукции со стороны стандартов и покупателей, негативные демографические тенденции, неблагоприятные изменения законодательства.

Когда выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации строится матрица SWOT-анализа и устанавливаются попарные связи между ними (рисунок 8.3).

	Возможности: 1. 2. ...	Угрозы: 1. 2. ...
Сильные стороны: 1. 2. ...	СИВ	СИУ
Слабые стороны: 1. 2. ...	СЛВ	СЛУ

Рис.8.3. Матрица SWOT:

СИВ - поле силы и возможностей; СИУ - поле силы и угроз;  
СЛВ - поле слабости и возможностей; СЛУ - поле слабостей и угроз

Каждое из полей рассматривают с точки зрения попарных комбинаций, чтобы выделить те, которые должны быть учтены при выработке стратегии поведения организации. В отношении пар,



отобранных на поле СИВ, следует разрабатывать стратегию, опирающуюся на сильные стороны организации, для оптимального использования открывшихся возможностей внешней среды. В подходе к парам на поле СЛВ, формируется стратегия, позволяющая преодолеть имеющиеся в организации слабости за счет появившихся возможностей. К парам на поле СИУ подбирают стратегию обеспечивающую использование силы организации для устранения угроз. Парам на поле «СЛУ», подходит стратегия, способствующая в преодолении слабости и предотвращении угроз.

Применение SWOT-анализа позволяет не только выявить угрозы и возможности, но и оценить важность каждой из них для организации. С этой целью применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на соответствующей специальной матрице, отражающей вероятность и влияние фактора. Аналогичная матрица строится для оценки угроз. В результате проведенного SWOT-анализа формируется план мероприятий по выявленным направлениям деятельности в соответствии с их рангом (важностью).

**PEST-анализ** (иногда обозначают как **STEP**) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес организации.

*P (Political)* - факторы политико-правового окружения организации. При анализе политико-правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования. *Во-первых*, изменится ли в ближайшее время законодательная база страны, рынка, отрасли, в которой функционирует организация? Повлияют ли изменения законодательной базы на деятельность организации (в первую очередь в сфере прибыльности бизнеса)? *Во-вторых*, необходимо обратить внимание на уровень вмешательства государства в бизнес компании. Значителен ли он? Будет ли изменяться в ближайшем будущем? *В-третьих*, важен также уровень коррумпированности отрасли и его влияние на деятельность компании? *В-четвертых*, отношение страны с другими странами или международными организациями. Будут ли меняться, упрощаться или усложнятся такие взаимоотношения?

*E (Economic)* - факторы экономического состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить 6 клю-

чевых параметров, характеризующих состояние экономики страны/рынка, на котором функционирует организация:

- динамика развития экономики — спад, рост, стагнация;
- изменение курсов валют, стоимости капитала;
- изменение уровня безработицы;
- изменение уровня инфляции;
- изменение располагаемого дохода на душу населения;
- тенденции в банковской сфере.

*S (Socio-cultural)* — факторы социального и культурного состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать 5 ключевых параметров:

- изменение демографического состояния: движение населения (убыль или рост), поло-возрастная структура рынка, изменение расовой принадлежности;
- уровень образованности населения, в том числе уровень квалифицированности кадров;
- особенности менталитета, важные культурные ценности;
- изменение социальных слоев населения;
- изменение вкусов и предпочтений аудитории, устоявшиеся мифы и предрассудки.

*T (Technological)* - факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли. В ходе анализа технологических факторов необходимо обратить внимание на 4 параметра:

- возможные изменения в ключевых технологиях, используемых на рынке (инновации в оборудовании, материалах, в бизнес-моделях и методах ведения бизнеса);
- влияние интернет на развитие рынка;
- влияние мобильных технологий на развитие рынка;
- инновации в информационных технологиях, позволяющих более эффективно конкурировать на рынке.

Целью *PEST-анализа* является отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (таблица 8.1) и выявление тенденций, событий, неподконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Таблица 8.1

**PEST-анализ факторов макросреды**

Политика (P)	Экономика (E)
--------------	---------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- правительственная стабильность</li> <li>- изменение законодательства</li> <li>- государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности</li> <li>- государственное регулирование</li> <li>- конкуренции в отрасли</li> <li>- налоговая политика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)</li> <li>- курс национальной валюты и ставка рефинансирования</li> <li>- уровень инфляции</li> <li>- уровень безработицы</li> <li>- цены на энергоресурсы</li> </ul>
<b>Социум (S)</b>	<b>Технология (Т)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- демографические изменения</li> <li>- изменение структуры доходов</li> <li>- отношение к труду и отдыху</li> <li>- социальная мобильность населения</li> <li>- активность потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- государственная техническая политика</li> <li>- значимые тенденции в области НИОКР</li> <li>- новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)</li> <li>- новые патенты</li> </ul>

Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа:

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

Преимущества PEST-анализа:

- у исследователей PEST-факторов возникает более глубокое видение внешнего окружения;

- аналитик, способный точно проанализировать все факторы, получает целостную картину внешнего окружения;

- вырабатывается особый язык для обобщения и систематизации внешнего окружения;
- появляется умение размышлять над внешними проблемами и не заикливаться на внутренних проблемах.

*Проблемы при проведении PEST-анализа.* При оценке макросреды важно избежать таких проблем, как сильное сокращение количества данных, используемых для принятия решения, трудность выделить в наибольшей степени влияющие факторы при охвате большого объема данных, неправильная интерпретация результатов анализа, неточность в результатах анализа. Также требуется проводить анализ макросреды на постоянной основе, учитывать взаимовлияние факторов внешней среды, проводить оценку с точки зрения нескольких экспертов, чтобы избежать субъективности мнения.

**SPACE-анализ** (Strategic Position and Action Evaluation – оценка стратегического положения и действий) представляет собой комплексный подход, предназначенный для диагностирования ситуации и выбора варианта стратегии для средних и малых предприятий. Он позволяет установить стратегическое положение предприятия на основе двух групп факторов: внутреннего состояния предприятия и внешнего положения предприятия.

Общий вид SPACE-матрицы представлен на рисунке 8.4.



Рис.8.4. Матрица SPACE

Методика построения матрицы предусматривает четыре координаты оценки: *FS* (*financial strength* - определяет финансовое положение фирмы); *CA* (*competitive advantage* - ее конкурентные преимущества); *ES* (*environmental stability* - характеризует степень стабильности внешней среды); *IS* (*industry strength* - определяет привлекательность (силу) рассматриваемой отрасли).

Координаты FS и SA оценивают внутреннюю стратегическую позицию, а координаты ES и IS оценивают внешнюю стратегическую ситуацию. Совокупность факторов, составляющие каждое из направлений оценки, приведены в таблице 8.2.

Таблица 8.2

**Факторы, определяющие внутреннюю и внешнюю стратегическую позицию**

<b>Факторы, определяющие внутреннюю стратегическую позицию</b>	<b>Факторы, определяющие внешнюю стратегическую позицию</b>
<i>FS (финансовое положение фирмы)</i>	<i>ES (степень стабильности внешней среды)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- прибыль на вложения</li> <li>- финансовая зависимость</li> <li>- ликвидность</li> <li>- необходимый капитал</li> <li>- поток денежных средств</li> <li>- легкость ухода с рынка</li> <li>- риск предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологические изменения</li> <li>- темпы инфляции</li> <li>- изменчивость спроса</li> <li>- диапазон цен конкурирующих продуктов</li> <li>- препятствия для доступа на рынок</li> <li>- давление конкурентов</li> <li>- ценовая эластичность спроса</li> </ul>
<i>SA (конкурентные преимущества фирмы)</i>	<i>IS (привлекательность отрасли)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля рынка</li> <li>- качество продукции</li> <li>- жизненный цикл продукта</li> <li>- лояльность покупателей</li> <li>- степень использования мощностей конкурентами</li> <li>- уровень технологии</li> <li>- вертикальная интеграция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потенциал роста</li> <li>- потенциал прибыли</li> <li>- финансовая стабильность</li> <li>- степень использования ресурсов</li> <li>- капиталоемкость</li> <li>- легкость доступа на рынок</li> <li>- производительность, задействование производственных мощностей</li> </ul>

Процедура построения матрицы сводится к следующим этапам:

1. Формирование перечня факторов, описывающих финансовое положение фирмы и определяющих ее конкурентные преимущества, степень стабильности внешней среды, привлекательность (силу) рассматриваемой отрасли.

2. Определение численного значения для каждого фактора группы (осуществляется экспертным путем):

- факторов FS и IS в диапазоне от +1 (наихудшее значение) до +6 (наилучшее значение);

- группы факторов ES и SA в диапазоне от -1 (наилучшее значение) до -6 (наихудшее значение).

3. Расчет среднеарифметической величины по каждой группе факторов (*FS*, *CA*, *IS* и *ES*).

4. Средние значения для каждой из четырех групп факторов отображаются в координатах SPACE–матрицы и соединяются линиями (рис. 8.4). Максимально удаленная от центра сторона многоугольника показывает вектор развития организации.

5. Каждому квадранту в матрице, соответствует определенный тип поведения организации на рынке:

- если максимально удаленной от центра координат является сторона *FS – IS*, то организация находится в агрессивном состоянии;

- если максимально удаленной является сторона *IS - ES*, то организация находится в конкурентном стратегическом состоянии;

- если максимально удалена сторона в квадранте *CA - FS*, то организация находится в консервативном состоянии;

- если максимально удалена сторона в квадранте *CA - ES*, то организация находится в оборонительном состоянии.

6. На основе варианта стратегии формируется перечень действий по ее реализации (таблица 8.3).

Таблица 8.3

**Характеристика стратегий по SPACE-матрице**

<b>Положение</b>	<b>Характеристика положения и возможные действия</b>
Агрессивное	Агрессивная стратегия подходит для финансово сильной фирмы, которая имеет преимущества в растущей и стабильной отрасли. Основные действия направлены на расширение производства и продаж, ценовую войну с конкурентами, освоение новых секторов рынка, продвижение брендов
Конкурентное	Конкурентное положение является основой для наступательной стратегии, которая применяется, когда фирма имеет производственные преимущества в развивающейся, но нестабильной отрасли. Основные действия направлены на поиск финансовых ресурсов и развитие сбытовых сетей
Консервативное	Состояние наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. Компания при этом не имеет серьезных преимуществ. Усилия направлены на достижение финансовой стабильности. Важным фактором является конкурентоспособность продукта. Действия направлены на снижение себестоимости при повышении качества продукта или сокращение выпуска и выход на более перспективные рынки
Оборонительное	Ситуация, когда отрасль привлекательна отрасли, но у продукции низкая конкурентоспособность. Действия направлены на предотвращение угроз, а при отсутствии перспектив -

Получаемые в результате анализа рекомендации можно использовать для выработки стратегических ориентиров развития организации.

**SNW-анализ** (от англ. *Strength, Neutral, Weakness*) — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Методика SNW-анализа, в целом, схожа с методикой SWOT-анализа, но в нее добавлен аспект «нулевой», нейтральной, компоненты. Как показала практика, при стратегическом анализе внутренней среды предприятия в качестве нейтральной позиции лучшего всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. Таким образом, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, то есть своеобразная нулевая точка конкуренции. Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данное конкретное предприятие относительно всех своих конкурентов по всем – кроме одной – ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S – (сильная).

Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

### **8.3. Эталонные группы стратегий. Факторы, влияющие на выбор стратегии**

В стратегическом управлении **стратегия** рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь стоящих перед ней целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией большую роль играют **правила** (*policy*), которые так же, как стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления, М. Портер, существуют три основные области выработки стратегии конкурентного поведения фирмы на рынке.

*Первая область* связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что организация добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка.

*Вторая область* выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае организация должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высокая.

*Третья область* определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий организации на выбранном рыночном сегменте. В этом случае организация не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенных типах продукции. В данном случае организация может стремиться к снижению издержек и/или проводить политику специализации в производстве продукта.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются *базисными*, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

*Первую группу* эталонных стратегий составляют так называемые **стратегии концентрированного роста**, т.е. стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. К ним относятся:

- *стратегия усиления позиции на рынке* (организация стремится завоевать лучшие позиции с имеющимся (старым) продуктом на традиционном (старом) рынке);



- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются **стратегиями интегрированного роста**. В их числе:

1. *Стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в центр доходов.

2. *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции*, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются **стратегии диверсифицированного роста**. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

#### **Стратегии диверсифицированного роста:**

- *стратегия централизованной диверсификации*, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов;
- *стратегия горизонтальной диверсификации*, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;
- *стратегия конгломеративной диверсификации*, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Четвертая группа эталонных стратегий развития бизнеса являются **стратегии сокращения**. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т.п.

**Стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:**

- *стратегия ликвидации*, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- *стратегия «сбора урожая»*, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе (рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода);

- *стратегия сокращения*: фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса (реализуется тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими, нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов);

- *стратегия сокращения расходов*, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат (ее реализация носит характер краткосрочных мер и связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма (увольнением) персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей).

На практике возможна одновременная реализация нескольких стратегий, особенно это свойственно многоотраслевым организациям.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции (бизнесов); выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

На выбор стратегии оказывают влияния многие **факторы**, но в первую очередь необходимо учитывать следующие:

1. *Сильные стороны отрасли и сильные стороны предприятия*. Ведущие предприятия должны стремиться к максимальному ис-

пользованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Слабые предприятия должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.

2. *Цели предприятия* придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной организации. В целях отражено то, к чему должна стремиться организация.

3. *Интересы и отношение высшего руководства* играют очень большую роль в выборе стратегии развития предприятия. Руководство может любить рисковать и наоборот. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

4. *Финансовые ресурсы (возможности)* также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении организации (например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль) требуют финансовых затрат.

5. *Квалификация работников*, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития организации. Руководство может сделать верный выбор стратегии организации только в том случае, если оно обладает достаточно полной информацией о квалификационном потенциале.

6. *Обязательства предприятия* по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии организации. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

7. *Степень зависимости от внешней среды* оказывает существенное влияние на выбор стратегии организации. Бывают такие ситуации, при которых организация настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения

организации, например антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, политических факторов и т.п.

8. *Временной фактор* должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для организации, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Организация не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

## ТЕМЕ 9 УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 9.1. Управление финансами

**Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.** *Финансовые ресурсы* представляют собой доходы и внешние поступления, предназначенные для финансирования деятельности предприятия и выполнения его обязательств.

Наличие в достаточном объеме финансовых ресурсов, их эффективное использование, определяют хорошее финансовое положение предприятия платежеспособность, финансовую устойчивость, ликвидность.

Существует два источника формирования финансовых ресурсов предприятия: внутренний и внешний.

Внутренний источник составляют:

- а) прибыль;
- б) амортизационные отчисления;
- в) дотации из бюджета и другие резервы, накопленные предприятием.

Внешний источник составляют:

- а) кредиты банков,
- б) заемные средства других предприятий,
- в) кредиторская задолженность предприятия,
- г) доленое участие,
- д) средства бюджетов и внебюджетных фондов,

е) прочие каналы привлечения средств извне.

**Амортизация и ее виды.** *Амортизация* - процесс постепенного перенесения стоимости основных средств на себестоимость произведенной с их помощью продукции. Амортизация осуществляется с целью образования специального амортизационного фонда денежных средств для последующего полного восстановления (реновации) основных средств.

Часть стоимости основных средств, включаемая посредством амортизации в себестоимость продукции, представляет собой амортизационные отчисления. Амортизационные отчисления являются устойчивым источником финансовых ресурсов.

Различают следующие *способы исчисления амортизации*:

- линейный;
- нелинейный: метод суммы чисел лет и метод уменьшаемого остатка;
- производительный.

**Баланс активов и пассивов.** Баланс предприятия - это отражение его финансового состояния на конкретный момент времени. Результаты движения финансовых потоков фиксируются в структуре капитала, размерах целевых фондов и активов, начисленной амортизации.

Баланс состоит из двух частей: актива и пассива.

Актив служит для отражения хозяйственных средств организации по составу и размещению.

Пассив служит для отражения этих же самых средств, но по источникам их формирования.

По своей структуре баланс состоит из разделов и статей внутри разделов.

Статьи актива объединены в два раздела:

1. Внеоборотные активы.
2. Оборотные активы.

Статьи пассива объединены в три раздела:

1. Капитал и резервы.
2. Долгосрочные обязательства.
3. Краткосрочные обязательства

В балансе обязательно равенство итогов актива и пассива, так как обе части показывают одно и то же имущество, но сгруппированное по разным признакам:

в активе — по составу и его функциональной роли, т.е. где оно размещено и какую функцию выполняет в организации;

в пассиве — по источникам формирования, т.е. от кого и сколько получено средств.

**Анализ прибылей и убытков. Финансовая устойчивость, платежеспособность, ликвидность.** Важными показателями эффективности производства являются прибыль и рентабельность. Прибыль – это основной источник пополнения фондов предприятия. Важно при этом учитывать не только размеры и прирост прибыли, но и уровень рентабельности; знать, сколько прибыли получено на каждый рубль производственных фондов.

Показатель рентабельности отражает соотношение результатов и определенных влияющих на него факторов и позволяет оценивать результаты деятельности предприятия на основании повлиявших на них факторов.

Прибыль и рентабельность предприятия являются обобщающими показателями интенсификации производственной и маркетинговой деятельности.

Для оценки развития предприятия необходимо воспользоваться информацией о финансовых результатах его деятельности, которая содержится в отчете о прибылях и убытках.

Анализ можно разбить на четыре этапа:

- анализ динамики и структуры отчета;
- факторный анализ чистой прибыли;
- анализ влияния бухгалтерской учетной политики на показатели отчета о прибылях и убытках;
- анализ рентабельности.

Для анализа финансового состояния предприятия применяются финансовые коэффициенты, которые представляют собой относительные показатели, определяемые по данным финансовых отчетов, главным образом, по данным баланса и отчета о прибылях и убытках.

Критерии оценки финансового состояния предприятия с помощью финансовых коэффициентов обычно подразделяют на следующие группы:

- ликвидность;
- платежеспособность;
- прибыльность или рентабельность;
- эффективность использования активов.

В качестве критериев оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса предприятия используются коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.

Платежеспособность представляет собой возможность предприятия рассчитываться по своим долгам и обязательствам на конкретную дату. С помощью анализа определяются потенциальные возможности организации для расчета и покрытия долга, а так же принимаются меры и разрабатываются мероприятия по избеганию банкротства.

Финансовая устойчивость - характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании, бесперебойном процессе производства и реализации продукции.

Для характеристики финансовой ситуации на предприятии существует четыре типа финансовой устойчивости:

1) абсолютная финансовая устойчивость характеризуется тем, что все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами, т.е. организация не зависит от внешних кредиторов.

2) нормальная финансовая устойчивость – предприятие использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства.

3) неустойчивое финансовое положение характеризуется нарушением платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов.

4) кризисное финансовое состояние, при котором предприятие находится на грани банкротства, т.к. денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности и просроченных ссуд.

Для оценки финансовой устойчивости предприятия применяется система коэффициентов, отражающих разные стороны состояния активов и пассивов предприятия.

**Дебиторская и кредиторская задолженности.** Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью является важной частью успешной деятельности организации. От умения пра-

вильно распоряжаться дебиторской и кредиторской задолженностью зависят все стороны его деятельности.

Под **дебиторской задолженностью** понимают задолженность других организаций, работников, юридических и физических лиц данной организации.

**Кредиторская задолженность** – задолженность данной организации физическим и юридическим лицам: задолженность поставщикам и подрядчикам, авансы полученные, задолженности по оплате труда, перед бюджетом, перед внебюджетными фондами, прочие кредиторы.

Специалисты предприятия должны анализировать дебиторскую задолженность по списку кредиторов и дебиторов, срокам образования и размерам; контролировать расчеты по отсроченной или просроченной задолженности, оценивать наличие дебиторской задолженности; определять приемы и способы уменьшения долгов.

Управление дебиторской задолженностью включает в себя анализ дебиторов, анализ реальной стоимости существующей дебиторской задолженности, разработку политики предоставления коммерческих кредитов, контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей характеризует финансовую устойчивость фирмы и эффективность финансового менеджмента.

Основной задачей управления кредиторской задолженностью является оптимизация размера кредиторской задолженности за расчеты с поставщиками, на которую приходится значительный объем кредиторской задолженности.

**Оборачиваемость денежных средств.** Концепция денежного кругооборота важна для целей краткосрочного финансового планирования. Основные понятия:

1. *Период обращения товарно-материальных запасов* — это средняя продолжительность периода, необходимого для превращения сырья в готовую продукцию и ее реализации.

2. *Период обращения дебиторской задолженности* – среднее количество дней, необходимое для превращения дебиторской задолженности в денежные средства.

3. *Период обращения кредиторской задолженности* – средний промежуток времени между покупкой материалов и начислением расходов по оплате труда и соответствующим платежам.



4. *Период обращения денежных средств* объединяет эти три рассмотренных выше периода и равен промежутку времени между расходами на производственные ресурсы – материалы и рабочую силу и получением выручки от продажи продукции. Период обращения денежных средств является периодом, в течение которого предприятие испытывает трудности с оборотным капиталом.

**Прогноз денежных потоков и бюджетирование.** Прогнозирование денежных потоков является важнейшей составляющей стратегического финансового планирования. Прогноз денежных потоков заключается в определении возможных источников поступлений и направлений расходования денежных средств.

Методика прогнозирования денежных потоков включает следующие операции:

1. Прогнозирование денежных поступлений за планируемый период;
2. Прогнозирование оттока денежных средств
3. Расчёт чистого денежного потока
4. Исчисление общей потребности в краткосрочном финансировании.

Для прогнозирования результатов деятельности предприятия по будущему доходу используется два основных метода: метод капитализации дохода и метод дисконтирования чистых денежных поступлений.

Прогноз потока денежных средств - отчет, в котором отражаются все поступления и расходования денежных средств в процессе ожидаемых сделок (операций) за определенный период, а бюджет - оценочные результаты скоординированного плана менеджмента или стратегии бизнеса на будущий период. Нередко прогнозирование денежного потока сводится к построению бюджетов денежных средств.

**Бюджетирование** – это процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период и (или) проект.

**Бюджет денежных средств** - прогноз потоков наличных средств, вызванных инкассацией и выплатами. Он разрабатывается на основе планирования будущих наличных поступлений и выплат предприятия за различные промежутки времени и показывает момент и объем ожидаемых поступлений и выплат денежных средств за отчетный период. Бюджет представляет выраженную в стоимостных показателях программу действий в области производства, закупок сырья или товаров, реализации произведенной продукции и т.д.

Бюджет денежных средств состоит обычно из четырех основных разделов:

- раздел поступлений, который включает остаток денежных средств на начало периода, поступления денежных средств от клиентов и другие статьи поступления денежных средств;
- раздел расходов денежных средств, отражающий все виды оттоков денежных средств на предстоящий период;
- раздел избытка или дефицита денежных средств - разница между поступлением и расходованием денежных средств;
- финансовый раздел, в котором подробно представлены статьи заемных средств и погашение задолженности на предстоящий период.

## 9.2. Управление персоналом

**Задачи и тенденции управления персоналом.** *Управление персоналом* - это ведущая часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики предприятия, доверия между наемными работниками и работодателями. В настоящее время можно говорить о двух подходах к определению целей управления персоналом:

1. Основной целью управления персоналом является использование с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации для достижения ее целей;
2. Основной целью управления персоналом является минимизация социально-экономических издержек при достижении целей работников и коллективных целей организации.

**Основные задачи** управления персоналом:

- помощь фирме в достижении цели;
- обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации;
- повышение уровня удовлетворенности трудом;
- развитие систем повышения квалификации и профессионального образования;
- сохранение благоприятного климата;
- планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное;
- поднималась творческая активность персонала;

- совершенствование методов оценки деятельности персонала;
- обеспечение высокого уровня условий труда и качество жизни в целом.

Система управления персоналом в развитых странах сформировала устойчивые тенденции, активно развивающиеся в последнее время:

- вне зависимости от размеров и возможностей финансовых наблюдается склонность выделения функциональных направлений управления персоналом в полном объеме;

- регулярное привлечение внешних консультантов и фирм-посредников для решения задач управления персоналом;

- передача полномочий с сохранением ответственности за выполнение функций управления персоналом руководителям вспомогательных подразделений при их обязательном обучении;

- развитие международных центров подготовки сотрудников и служб информации с последующим формированием на этой базе международных центров управления персоналом.

**Подбор и расстановка кадров. Отбор персонала** - процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту.

Все методы отбора условно можно разделить на две группы:

- **активные** методы включают собеседование, наблюдение, тестирование;

- **пассивные** методы включают изучение личного дела (получение необходимых сведений, характеристик, справок), анкетирование.

**Первичный** отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора - отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Наиболее распространенными методами первичного отбора являются следующие.

1. *Анализ анкетных данных.*

2. *Тестирование:*

3. *Нетрадиционные* методы оценки. К ним относят экспертизу подчерка, полиграф, составление астрологических прогнозов, графология.

Стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов.

**Вторичный** отбор - процесс выбора кандидатов из ограниченного списка. Наиболее распространенный метод вторичного отбора – собеседование.

Под **расстановкой персонала в организации** понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников - с другой.

Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:

- соответствия;
- перспективности;
- сменяемости.

**Мотивация и организация труда.** **Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью. Поэтому **мотивационная структура** человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

На уровне предприятия *организация труда* представляет собой систему рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов.

Сущность организации труда состоит в создании наиболее оптимальных условий для эффективного использования средств производства и рабочей силы, обеспечивая приоритет наиболее полному использованию высокопроизводительного оборудования и занятых на нем работников.

Организация труда, обеспечивая достижение сформулированных процессов относительно высокоэффективного оборудования, призвана решать следующие **задачи**:

- *технико-технологические*, которые выражают влияние, оказываемое организацией и нормированием труда на совершенствование структуры Компании, специализацию производств, выбор оптимальных вариантов технологических процессов;

- *экономические*, выражающие направленность организации труда на создание такой взаимосвязи работника со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость продукции, высокую рентабельность производства;

- *психофизиологические*, предполагающие создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую в течение длительного времени работоспособность работающих, сохранение их здоровья.

- *социальные*, составляющие повышение содержательности и привлекательности труда.

**Рабочие команды. Рабочая команда** – это формальная группа, которая состоит из связанных между собой людей, которые совместно отвечают за достижение намеченной цели. Лишь формальные группы являются рабочими командами.

Существуют разные принципы распределения команд на категории, но удобнее классифицировать их по следующим четырем характеристикам:

- цель;
- срок действия;
- членство;

- структура.

**Развитие персонала.** *Развитие персонала* – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер:

- профессиональное обучение;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры персонала в организации.

**Обучение персонала** – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

**Профессиональное развитие** представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

**Цели развития персонала:**

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

**Управление знаниями.** *Управление знаниями* – это дисциплина, которая помогает сотрудникам, командам и организации в целом коллективно и систематически создавать знания, обмениваться ими и использовать знания для более успешного достижения своих целей.

Управление знаниями – это формальный процесс, включающий в себя сотрудников организации, а также процессы и технологии, объединенные в таком решении, которое способно находить знания и своевременно поставлять их тем, кому это необходимо.

Можно выделить три основных группы подходов к управлению знаниями:

1. Техноцентрические. Ключевые компоненты – технологии.
2. Организационные. Ключевые компоненты – структуры и процессы.
3. Экологические. Ключевые компоненты – люди и культура.

Среди инструментов и стратегий управления знаниями можно назвать материальные и нематериальные поощрения обмена знаниями, межфункциональное корпоративное обучение, работу в сообществах практиков, обмен лучшими практиками, управление по профильным компетенциям, наставничество, использование технологий для совместной работы и т.д.

### 9.3. Управление инновациями

**Понятие инновации.** В мировой экономической литературе "инновация" интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.

**Инновация** – это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования.

Понятие «инновационный проект» рассматривается:

- 1) как форма целевого управления инновационной деятельностью;
- 2) как процесс осуществления инноваций;
- 3) как комплект документов.

Как форма целевого управления инновационной деятельностью инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполните-

лям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники.

Как процесс осуществления инноваций – это совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям.

В то же время инновационный проект – это комплект технической, организационно-плановой и расчетно-финансовой документации, необходимой для реализации целей проекта. Учитывая все три аспекта понятия «инновационный проект», можно дать следующее его определение.

**Инновационный проект** – это система взаимоувязанных целей и программ их достижения, представляющих собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и других мероприятий, соответствующим образом организованных (увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям), оформленных комплектом проектной документации и обеспечивающих эффективное решение конкретной научно-технической задачи (проблемы), выраженной в количественных показателях и приводящей к инновации.

**Роль инноваций в деятельности организации.** Инновационная деятельность предприятия направлена, прежде всего, на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг).

По существу, основа успешной инновационной деятельности заключается в подчинении интересов фирмы целям разработки, производства и сбыта конкурентоспособной продукции. На первый план ставится ориентация на долговременный успех и на потребителя.

Движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям. Именно на основе нововведений удается повышать качество продукции (услуг), улучшать полезный эффект товара, тем самым добиваться конкурентного преимущества данного товара. Таким образом, обеспечение конкурентоспособности товара требует новаторского, предпринимательского подхода, сутью которого являются поиск и реализация инноваций.

Главной предпосылкой инновационной стратегии является моральное старение выпускаемой продукции и технологии. В связи с этим каждые три года на предприятиях следует проводить аттестацию выпускаемых изделий, технологий, оборудования и рабочих мест, должна проводиться рентгенограмма бизнеса.



Факторы, оказывающие влияние на инновационную деятельность, которые могут как препятствовать, так и способствовать развитию инновационной деятельности предприятия, можно классифицировать следующим образом:

1. Экономические и технологические факторы:

- препятствующие - недостаток средств для финансирования инновационных проектов, слабость материальной и научно-технической базы, отсутствие резервных мощностей;

- способствующие - наличие резерва финансовых и материально-технических средств, прогрессивных технологий, необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры.

2. Политические, правовые факторы:

- препятствующие - ограничения со стороны антимонопольного, налогового, патентно-лицензионного законодательства;

- способствующие - законодательные меры (особенно льготы), поощряющие инновационную деятельность, государственная поддержка инноваций.

3. Социально-психологические, культурные факторы:

- препятствующие - сопротивления переменам, которые могут вызвать такие последствия как изменение статуса сотрудников, необходимость поиска новой работы, перестройка новой работы, перестройка устоявшихся способов деятельности, нарушение стереотипов поведения и сложившихся традиций;

- способствующие - моральное поощрение участников инновационного процесса, общественное признание, обеспечение возможностей самореализации, освобождение творческого труда. Нормальный психологический климат в трудовом коллективе.

4. Организационно-управленческие факторы:

- препятствующие - устоявшаяся организационная структура компании, излишняя централизация, авторитарный стиль управления, преобладание вертикальных потоков информации, ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и меж организационных взаимодействий, жесткость в планировании, ориентация на сложившиеся рынки.

**Организация и стимулирование инновационной деятельности в организации.** *Инновационная деятельность организации* – это деятельность по созданию и внедрению инноваций в производственно-хозяйственную деятельность организации с целью повышения эффективности его функционирования.

В рамках общей стратегии организации можно выделить ее составляющие, одной из которых является инновационная стратегия.

**Инновационная стратегия** как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и управления. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

**Стимулирование инновационной деятельности** предполагает создание условий, в которых ее осуществление будет выгодным как для субъектов этой деятельности, так и для экономики в целом.

К прямым методам стимулирования, осуществляемым государством и активно используемым зарубежными странами, можно отнести бюджетное финансирование НИОКР, кредитование, субсидирование части процентных ставок по кредитам на НИОКР, предоставление в пользование государственных площадей (земель) на льготных или долевых условиях для осуществления научно-инновационной деятельности, а также государственные заказы. Преимуществом прямого финансирования является адресность предоставления и возможность государственного контроля за использованием средств.

Косвенные методы стимулирования в современных условиях приобретают все большее распространение в зарубежной практике, так как требуют отложенных бюджетных затрат, по сравнению с прямым финансированием, а также создают предпосылки для развития предпринимательской инициативы в инновационной сфере. К ним можно отнести формирование законодательно-правовой базы в сфере науки и инноваций, налоговое стимулирование, развитие системы венчурного финансирования, формирование государственной инновационной инфраструктуры и развитие рынка научно-технической продукции, формирование инновационных кластеров (неформальных объединений малых, средних и крупных предприятий, а также исследовательских организаций, действующих в определенном секторе и географическом регионе) Среди косвенных методов стимулирования следует выделить активное применение определенных налоговых режимов.

**Проектирование новых товаров и услуг.** Проектирование изделий должно быть нацелено на удовлетворение потребностей покупателя. Быстрая реакция на состояние рыночного спроса вынуждает

предприятие проводить целенаправленный поиск новых идей и новых товаров.

Процесс создания нового продукта можно разделить на следующие основные этапы:

- 1) анализ прогнозируемых потребностей в изделиях;
- 2) поиск идеи нового товара;
- 3) предварительная оценка идеи и выбор наиболее приемлемого пути ее осуществления;
- 4) исследование потребительских свойств нового продукта и предварительный анализ рынка;
- 5) выбор критериев проектируемого изделия в соответствии с требованиями рынка;
- 6) определение необходимых свойств изделия на основе выбора альтернатив проектных характеристик;
- 7) изучение особенностей процесса производства и возможности адаптации нового продукта к существующим условиям предприятия;
- 8) проектирование нового продукта;
- 9) проектирование процесса производства;
- 10) организация опытного производства и пробного сбыта;
- 11) переход к серийному производству и осуществлению комплексной программы маркетинга.

**Подготовка производства к выпуску новой продукции.** *Подготовка производства* представляет собой деятельность различных коллективов по разработке и реализации в производстве инновационных продуктов для удовлетворения постоянно растущих запросов потребителей. Она включает:

- цикл научных исследований;
- техническую подготовку производства.

Главная задача подготовки производства – создание и организация выпуска новых изделий.

По виду и характеру работ процессы подготовки производства подразделяются на исследовательские, конструкторские, технологические, производственные и экономические. В основе выделения этих процессов лежит вид трудовой деятельности.

Полный комплекс работ по созданию и освоению новой техники включает все стадии жизненного цикла изделия:

- 1) научно-исследовательские работы;
- 2) опытно-конструкторские работы;
- 3) конструкторскую подготовку производства;

- 4) технологическую подготовку производства;
- 5) организационную подготовку производства;
- 6) отработку нового изделия в опытном производстве;
- 7) освоение нового изделия в промышленном производстве.

Первые две стадии охватывают работы, которые по своему содержанию не относятся к производству и, как правило, выполняются в отраслевых НИИ и КБ, и являются первым этапом системы СОНТ.

Последующие четыре стадии составляют второй этап системы СОНТ, они обеспечивают техническую подготовку производства (ТП).

Седьмая стадия непосредственно создает условия для промышленного производства нового изделия.

## ТЕМА 10 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

### 10.1. Эволюция подходов к определению термина «качество» и современные представления о качестве

Впервые характеристику категории «качество» дал Аристотель, определивший её как видовое отличие сущности. Он отмечал текучесть качеств как состояние вещей, их способность превращаться в противоположное. Галилей, Локк и другие философы различали качества объективные, присущие природным вещам, и субъективные, существующие только в человеческом восприятии. Исторически понятие «качество» прошло путь от примитивной дифференциации предметов до маркетинговой концепции (таблица 10.1).

*Таблица 10.1*

**Эволюция понятия «качество»**

Источник	Формулировка понятия «качество»
Аристотель, IV в. до н. э.	Видовое отличие сущности, дифференциация по признаку «хороший -плохой»
Древний Китай	Иероглиф, обозначающий качество, состоит из двух элементов – «равновесие» и «деньги», то есть качество тождественно понятию «дорогой»
Гегель, XIX в.	Тождественная с бытием определённость: нечто перестаёт быть тем, что оно есть, когда теряет своё качество
В. Шухарт, 20-е годы XX в.	Качество имеет два аспекта: объективные физические характеристики и субъективную сторону (насколько вещь «хороша»)

Дж. Джуран, 50-е годы	Качество – пригодность для использования (соответствие назначению). Субъективная сторона – степень удовлетворения потребителя
К. Исикава, 50-е годы	Свойство, реально удовлетворяющее потребителя, включающее также послепродажное обслуживание, качество управления, качество компании и человеческой жизни
Дж. Эттингер, Дж. Ситтиг, 60-е годы	Качество может быть выражено цифровыми значениями, если потребитель в состоянии группировать свойства по их важности. Оно – величина измеримая, и, следовательно, несоответствие продукта предъявляемым к нему требованиям может быть выражено через какую-либо постоянную меру, которой обычно являются деньги
Тагути, 70-е годы	Качество товара измеряется совокупными затратами (потерями) общества, связанными с производством и использованием этого товара. Чем меньше потери, тем выше качество
ГОСТ 15467- 79	Качество продукции – совокупность свойств, обуславливающих её пригодность для удовлетворения определённых потребностей в соответствии с назначением
МС ИСО 9000:2000	Качество – совокупность свойств и характеристик изделий, услуг и процессов, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей

В настоящее время в Республике Беларусь используется подход к определению качества, основанный на положениях СТБ ИСО 9000-2006, в соответствии с которым **качество** рассматривается как степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования.

## 10.2. Понятие и основные категории менеджмента качества

**Менеджмент качества** (quality management) - это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

Различают управляющую и управляемую системы. Управляемая система представлена различными уровнями управления организацией, фирмой, другими структурами; управляющая – создаёт и обеспечивает менеджмент качества.

Менеджмент качества основывается на следующих взаимосвязанных *категориях*: объект, субъект, цель, функции, методы, принципы.

**Объект** – качество продукции, совокупность её свойств или какая-то их часть, группа, отдельное свойство.

**Субъект** – управляющие органы всех ступеней и лица, призванные обеспечить достижение и поддержание планируемого уровня качества продукции.

**Цель** – определенный уровень и состояние качества продукции с учетом экономических интересов производителя и потребителя, а также требований безопасности и экологичности.

**Функции менеджмента** – это своего рода «поля» управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в менеджменте. Все действия в области менеджмента качества осуществляются на основе следующих специальных функций.

1. **Функция прогнозирования потребностей, технического уровня и качества продукции** направлена на:

- выявление научно-технических и экономических возможностей и путей удовлетворения перспективных требований потребителя;
- выявление требований потребителей к номенклатуре, ассортименту и качеству продукции на перспективный период ее производства и потребления;
- определение номенклатуры, показателей качества при разработке перспективных видов продукции и модернизации существующих.

2. **Функция планирования повышения качества продукции** предполагает:

- разработку новых видов продукции;
- повышение технического уровня и качества выпускаемой продукции;
- разработку задания по освоению новой продукции;
- повышение качества изготовленной продукции и качества работы.

3. **Функция разработки и налаживания производства продукции** направлена на создание образцов новой продукции, технический уровень и экономические показатели которой соответствуют лучшим достижениям или превосходят их.

4. **Функция технологического обеспечения качества продукции** призвана обеспечить технологическую готовность к производству продукции с первых образцов или партий в соответствии с установленными показателями.

5. **Функция метрологического обеспечения качества продукции** предполагает своевременное осуществление в полном объеме

мероприятий по достижению единства и требуемой точности измерений параметров изделий.

6. **Функция материально-технического обеспечения качества продукции** направлена на поставку сырья, комплектующих изделий и др.

7. **Функция подготовки и повышения квалификации персонала в области улучшения качества продукции** направлена на организацию обучения всех категорий работающих передовым методам разработки, изготовления и использования продукции.

8. **Функция организации взаимоотношений по качеству продукции между потребителями и поставщиками** предполагает наличие широких информационных связей между поставщиками сырья, комплектующих изделий, с одной стороны, и между потребителями продукции и изготовителями – с другой.

9. **Функция обеспечения стабильности запланированного уровня качества** направлена на предупреждение и ликвидацию причин, отрицательно действующих на качество продукции.

10. **Функция контроля качества при испытаниях продукции** направлена на предотвращение выпуска продукции, не соответствующей требованиям стандартов, технических условий, чертежей, утвержденным образцам, условиям поставки и договорам.

11. **Функция технико-экономического анализа улучшения продукции** направлена на выявление конечных результатов деятельности предприятий.

12. **Функция правового обеспечения системы управления качеством продукции** призвана обеспечить эффективное использование средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления на всех стадиях жизненного цикла продукции.

13. **Функция стимулирования повышения качества продукции** направлена на расширение выпуска изделий высокого качества и обеспечение систематического обновления ассортимента продукции.

Методы менеджмента качества - это способы и приемы, с помощью которых субъекты (органы) менеджмента воздействуют на организацию и элементы производственного процесса для достижения поставленных целей в области качества. Различают экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы менеджмента качества.

*Экономические методы* подразумевают создание экономических условий, побуждающих работников и коллективы

предприятий, отделов систематически повышать и обеспечивать необходимый уровень качества. В группу экономических методов включают:

- финансирование деятельности в области управления качеством;
- экономическое стимулирование производства и предоставления потребителям продукции и услуг, соответствующих их требованиям;
- планирование создания новых и модернизированных видов продукции и услуг;
- ценообразование на продукцию и услуги с учетом их уровня качества;
- образование фондов экономического стимулирования качества;
- применение системы оплаты труда и материального поощрения с учетом его качества на каждом рабочем месте производственной системы и системы управления качеством в целом;
- использование экономических мер воздействия на поставщиков в зависимости от качества поставляемых ими продукции и оказываемых услуг.

*Организационно-распорядительные методы* осуществляются посредством обязательных для исполнения директив, приказов, указаний руководства и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества. К этой группе методов относятся: регламентирование (функциональное, должностное, структурное); стандартизация; нормирование; инструктирование (объяснения, разъяснения); распорядительное воздействие (на основе приказов, распоряжений, указаний, постановлений и др.).

*Социально-психологические методы* влияют на социально-психологические процессы, протекающие в трудовых коллективах, для достижения целей в области качества. В области менеджмента качества к ним могут быть отнесены: моральное стимулирование высокого качества результатов труда; приемы улучшения в коллективе психологического климата (ликвидация конфликтов, подбор и обеспечение психологической совместимости сотрудников); учет психологических особенностей членов трудовых коллективов; формирование мотивов трудовой деятельности персонала, направленных на достижение требуемого качества; сохранение и



развитие традиций предприятия по обеспечению необходимого качества; способы повышения самодисциплины, ответственности, инициативы и творческой активности каждого члена коллектива.

В СТБ ИСО 9000-2006 определены следующие **принципы** менеджмента качества:

- **ориентация на потребителя** - организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания;

- **лидерство руководителя** - руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации;

- **вовлечение работников** - работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности;

- **процессный подход** - желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом;

- **системный подход к менеджменту** - выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей;

- **постоянное улучшение** - в целом рассматривается как неизменная цель организации;

- **принятие решений, основанных на фактах** - эффективные решения основываются на анализе данных и информации;

- **взаимовыгодные отношения с поставщиками** - организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

### 10.3. Становление и развитие менеджмента качества

В истории развития документированных систем качества, мотивации, обучения и партнерских отношений можно выделить пять этапов и представить их в виде пяти «звезд качества» (рисунок 10.1).

«Звезда качества» - графический образ, объединяющий в форме соединяемых лучей пять важнейших областей структуры организации: систему мотивации качественной работы; систему обучения пер-

сонала; систему взаимоотношений с поставщиками; систему взаимоотношений с потребителями; документированную организационную систему управления качеством (звенья, функции и процессы). В центре «звезды» отражаются цели систем, а внизу указано время, когда система была четко сформулирована.

1. Первая звезда соответствует начальным этапам системного подхода, когда появилась первая система - **система Тейлора** (1905 г). Она устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков или определенных шаблонов, настроенных на верхнюю и нижнюю границы допусков, - проходные и непроходные калибры. Для обеспечения её успешного функционирования были введены первые профессионалы в области качества - инспекторы (в России - технические контролеры). Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение. Система обучения сводилась к профессиональному обучению и обучению работать с измерительным и контрольным оборудованием. Взаимоотношения с поставщиками и потребителями строились на основе требований, установленных в технических условиях (ТУ), выполнение которых проверялось при приемочном контроле (входном и выходном).

2. Вторая звезда соответствует периоду развития **статистических методов** управления качеством. Система Тейлора дала действенный механизм управления качеством каждого конкретного изделия (деталь, сборочная единица), однако вскоре стало ясно, что управлять необходимо процессами. С 1924 г. получило развитие статистическое управление качеством. Разработаны контрольные карты, таблицы выборочного контроля качества. Особенности данного этапа: создание служб, использующих статистические методы; усложнение задач в области качества, решаемых конструкторами, технологами и рабочими; появление специальности - инженер по качеству; акцент с инспекции и выявления дефектов перенесен на их предупреждение путем выявления причин дефектов и их устранения на основе изучения процессов и управления ими; усложнение мотивации труда; к профессиональному обучению добавилось обучение статистическим методам анализа, регулирования и контроля.



Рис. 10.1. Пять «звезд качества»

3. Третья звезда связана с концепцией **тотального управления качеством (TQC)**, выдвинутой в 50-е годы американским ученым А. Фейгенбаумом. На этом этапе появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность и полномочия, а также взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества. Системы мотивации стали смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшалось, моральное увеличивалось. Все большее внимание уделяется учебе. Системы взаимоотношений поставщик - потребитель начинают предусматривать сертификацию продукции третьей стороной. При этом более серьезными стали требования к качеству в контрактах, более ответственными гарантии их выполнения. Внедрение и развитие концепции TQC в разных странах мира осуществлялось неравномерно: лидером стала Япония, хотя все основные идеи TQC были рождены в США и в Европе.

4. Четвертая звезда соответствует переходу в 70-80 годы от тотального управления качеством к **тотальному менеджменту качества (TQM)**. Система TQM является комплексной системой, ориентиро-

ванной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставки точно в срок. Основная философия TQM базируется на принципе - улучшению нет предела. При этом осознается, что достичь этих пределов невозможно, но к этому надо постоянно стремиться и не останавливаться на достигнутых результатах. Одной из ключевых особенностей системы является использование коллективных форм и методов поиска, анализа и решения проблем, постоянное участие в улучшении качества всего коллектива. Обучение становится тотальным и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой деятельности. Существенно изменяются формы обучения, используются деловые игры, специальные тесты и компьютерные методы. Во взаимоотношения поставщиков и потребителей включена сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000.

5. Пятая звезда. В 90-е годы усилилось влияние общества на предприятия, а предприятия стали все больше учитывать интересы общества. Это привело к появлению стандартов ИСО 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции. Существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества. Усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала.

#### **10.4. Понятие и классификация показателей качества продукции**

Под **показателем качества продукции** понимается количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, рассматриваемая в определенных условиях создания и эксплуатации или потребления этой продукции.

Показатели качества классифицируются следующим образом:

**1) по способу выражения:**

- показатели, выраженные в натуральных единицах (килограмм, метр, балл, безразмерные единицы);

- показатели, выраженные в стоимостных единицах;

**2) по числу характеризующих свойств:**

- единичный показатель – показатель, характеризующий одно свойство продукции (вес, мощность и т.п.);

- комплексный показатель – показатель, характеризующий несколько свойств продукции.

Комплексные показатели могут быть:

- *групповыми* (групповой показатель – комплексный показатель, относящийся к определенной группе свойств);

- *интегральными* (интегральный показатель – комплексный показатель, отражающий соотношение суммарного полезного эффекта в натуральных единицах от эксплуатации или потребления продукции к суммарным затратам на ее создание и эксплуатацию или потребление);

3) **по месту в оценке уровня качества:**

- базовый показатель – показатель, принятый за исходную (эталонную) единицу при сравнительных оценках качества;

- относительный показатель – отношение единичного показателя к показателю базовому, выражается в относительных единицах или процентах;

- определяющий показатель – показатель, на основе которого принято решение оценивать качество продукции;

4) **по стадии определения:** прогнозируемые; проектные; производственные; эксплуатационные.

В настоящее время используется единая *номенклатура показателей качества продукции (НПКП)* - это совокупность (перечень) характеристик свойств продукции, выражающих ее качественную определенность как продукта производства и средства удовлетворения потребности. Обоснование и назначение номенклатуры показателей - исходный момент объективной комплексной оценки качества продукции. От полноты перечня показателей, четкости их количественного определения в конечном счете зависит достоверность ее результатов и выбор лучших вариантов. Номенклатура показателей качества продукции должна обеспечивать сопоставимость проектируемой или выпускаемой продукции с потребностью, для удовлетворения которой она предназначена, с аналогами, расчет экономического эффекта от ее производства и применения, определение цены.

В соответствии с номенклатурой показатели качества группируются следующим образом.

1. **Показатели назначения** характеризуют свойства продукции, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обуславливают область её применения. Группу показателей назначения подразделяют на четыре подгруппы:

**1.1 Классификационные показатели** характеризуют принадлежность данной продукции к определенной классификационной

группе. Классификация (от лат. *classic* – разряд, группа) – это разделение множества объектов на подмножества по их сходству и (или) различию в соответствии с принятыми методами классификации.

**1.2 Показатели функциональной и технической эффективности** характеризуют полезный эффект от использования и прогрессивность технических решений, закладываемых в продукцию. Для технических объектов эти показатели называются эксплуатационными. К ним относят такие показатели как: мощность, производительность, грузоподъемность, прочность ткани, точность выполнения операции и т.д.

**1.3 Конструктивные показатели** характеризуют основные проектно-конструкторские решения изготовления и установки продукции, возможность ее агрегатирования и взаимозаменяемости. К конструктивным показателям относятся: габаритные и монтажные размеры; коэффициент сборности (блочности) изделия; уровень механизации или автоматизации работы изделия; наличие дополнительных устройств и т.п.

**1.4 Показатели состава и структуры** характеризуют содержание в продукции химических элементов и структурных групп. Для технических изделий они входят в подгруппу конструктивных показателей, для других изделий рассматриваются самостоятельно в силу их специфичности. Показателями состава и структуры являются: процентное содержание сахара, соли в пищевых продуктах; концентрация примесей в кислотах и др.

**2. Показатели надежности.** *Надежность* является одним из основных свойств продукции и представляет собой свойство изделия сохранять во времени в установленных пределах значения всех параметров, характеризующих способность выполнять требуемые функции в заданных режимах и условиях применения, технологического обслуживания, ремонта, хранения, транспортирования. Группа показателей надежности включает:

**2.1 Безотказность** – свойство объекта непрерывно сохранять работоспособное состояние в течение некоторого времени или наработки. К показателям безотказности относятся: вероятность безотказной работы; средняя наработка на отказ; интенсивность отказов; параметр потока отказов.

**2.2 Долговечность** – свойство изделия сохранять работоспособное состояние до наступления предельного состояния при условленной системе технического обслуживания и ремонта. К показателям

относятся: ресурс между капитальными ремонтами; средний срок службы и т.д.

**2.3 Ремонтопригодность** – свойство изделия, заключающееся в приспособленности к предупреждению и обнаружению причин возникновения отказов, повреждений и поддержанию и восстановлению работоспособного состояния путем проведения технического обслуживания и ремонтов. К показателям относятся: вероятность восстановления работоспособного состояния; средняя трудоемкость ремонта и технического обслуживания.

**2.4 Сохраняемость** – свойство изделия сохранять значения показателей безотказности, долговечности и ремонтопригодности в течение и после хранения или транспортирования.

**3. Показатели экономного использования ресурсов** характеризуют те свойства изделия, которые отражают его техническое совершенство по количеству потребляемых в процессе производства ресурсов. Группа показателей экономного расходования ресурсов включает две подгруппы показателей:

- экономичности энергопотребления;
- экономичности потребления изделием материальных и трудовых ресурсов.

**4. Эргономические показатели** характеризуют удобство и комфорт потребления изделия на этапах функционального процесса в системе «человек – изделие – среда использование». Под средой использования понимается пространство, в котором человек осуществляет функциональную деятельность, например кабина автобуса, салон автомобиля, помещение цеха и т.д.

**5. Эстетические показатели** характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, целостность композиции, совершенство производственного исполнения. Оценка эстетических показателей качества конкретных изделий проводится экспертной комиссией.

**6. Показатели технологичности** характеризуют совокупность свойств конструкции изделия, которая определяет ее приспособленность к достижению оптимальных затрат при производстве, эксплуатации и ремонте для заданных показателей качества, объема выпуска и условий выполнения работ.

Обобщенными показателями технологичности являются: трудоемкость, учитывающая затраты прямого труда; материалоемкость, учитывающая затраты прошлого труда; энергоемкость, учитывающая

затраты электроэнергии; себестоимость, учитывающая затраты всех видов труда.

7. **Показатели транспортабельности** характеризуют приспособленность продукции к транспортированию без её использования или потребления. Основные показатели: средняя продолжительность подготовки продукции к транспортированию; средняя трудоемкость подготовки к транспортированию; средняя продолжительность установки продукции на средство транспортирования определенного вида и т.д.

8. **Показатели стандартизации и унификации** характеризуются насыщенностью продукции стандартными, унифицированными и оригинальными частями, а также уровень унификации с другими изделиями. Составные элементы объекта в изделии могут быть:

- *стандартные* - создаваемые на основе международных, региональных и национальных стандартов;
- *унифицированные* - создаваемые на основе стандартов фирм;
- *оригинальные* - создаваемые только для одного изделия;
- *заимствованные* - спроектированные как оригинальные для конкретного изделия и примененные в двух и более изделиях.

9. **Патентно-правовые показатели** характеризуют степень обновления технических решений, использованных в продукции, их патентную защиту. Показатели: патентная защита, патентная чистота, территориальное распространение. Патентно-правовые показатели являются существенным фактором при определении конкурентоспособности продукции.

10. **Экологические показатели** характеризуют уровень вредных воздействий на окружающую среду, возникающие при эксплуатации или потреблении продукта. Учет экологических показателей должен обеспечить: ограничение поступлений в природную среду промышленных, транспортных и бытовых сточных вод и выбросов; сохранение и рациональное использование биологических ресурсов и т.д. Например, к экологическим показателям относят:

- токсичность выделяющихся веществ, способность выделяющихся веществ, влиять на органолептические свойства элементов окружающей среды, стабильность выделений вредных веществ;
- способность создавать электромагнитное поле диапазона радиочастот, радиационная активность, способность загрязнять окружающую среду пылью;



- способность препаратов микробиологического синтеза выделять биологически активные микроорганизмы и продукты их жизнедеятельности.

**11. Показатели безопасности** характеризуют особенности продукции, обеспечивающие безопасность персонала при эксплуатации или потреблении продукции, монтаже, обслуживании, ремонте, хранении, транспортировании и т.д.

**Безопасность** – это такое состояние условий труда, при котором с определенной вероятностью исключена опасность, т.е. возможность повреждения (травмы, увечья) или ухудшение здоровья человека. В общем случае состояние безопасности любых объектов, а также технологических и производственных процессов можно определять с помощью следующих показателей:

- вероятность безопасной работы человека в течение определенного промежутка времени;
- коэффициент безопасности;
- время срабатывания сигнализации или защитных устройств;
- сопротивление изоляции или электрическая прочность токоведущих цепей и т.п.

**12. Экономические показатели** – это затраты на изготовление и испытания опытных образцов, себестоимость изготовления продукции, затраты на расходные материалы при эксплуатации технических объектов и т.д.

### **10.5. Сущность и общая характеристика системного подхода к управлению качеством**

Необходимость системного подхода к управлению качеством продукции вытекает из многообразия и взаимосвязанности внешних и внутренних факторов и условий, влияющих на качество, из непрерывности его формирования и обеспечения на всем протяжении жизненного цикла, участия в этом процессе всех элементов сферы производства и эксплуатации или потребления.

**Система менеджмента качества** является той частью системы менеджмента организации, которая направлена на достижение результатов, в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон.

В основу построения системы менеджмента качества положен *процессный подход*, при котором система менеджмента качества рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, преобразующих входы в выходы с использованием ресурсов (рисунок 10.2).



Рис. 10.2. Модель системы управления качеством, основанной на процессном подходе

Процессная модель системы менеджмента качества включает следующие *виды* деятельности: деятельность, связанная с ответственностью руководства; менеджмент ресурсов; менеджмент процессов жизненного цикла продукции; измерение, анализ и улучшение.

Эти виды деятельности образуют замкнутый цикл и объединены деятельностью по постоянному улучшению системы менеджмента качества. При этом входами являются требования потребителей (и других заинтересованных сторон) к продукции, а выходами – их удовлетворенность. Связь между этими видами деятельности и с внешними заинтересованными сторонами обеспечивается соответствующей информацией.

Непрерывное осуществление перечисленных видов деятельности и составляет содержание менеджмента качества.

*Заинтересованными сторонами* в менеджменте качества являются: потребители и конечные пользователи; работники организации; владельцы / инвесторы (такие, как акционеры, отдельные лица или группы, включая общественный сектор, имеющие конкретный интерес в организации); поставщики и партнеры; общество в виде

различных объединений и государственных структур, на которые организация или ее продукция оказывают воздействие.

Удовлетворение потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон способствует достижению организацией устойчивого успеха.

Потребности и ожидания отдельных заинтересованных сторон отличаются друг от друга, могут противоречить потребностям и ожиданиям других заинтересованных сторон или очень быстро изменяться (таблица 10.2). Существуют различные способы, с помощью которых потребности и ожидания заинтересованных сторон выражаются и удовлетворяются: сотрудничество, взаимодействие, переговоры, аутсорсинг или прекращение деятельности.

Таблица 10.2

**Примеры заинтересованных сторон и их потребности и ожидания**

<b>Заинтересованная сторона</b>	<b>Потребности и ожидания</b>
Потребители	Качество, цена и показатели поставки продукции
Владельцы/акционеры	Устойчивая рентабельность. Прозрачность
Заинтересованная сторона	Потребности и ожидания
Персонал организации	Хорошая производственная среда. Гарантия занятости. Признание и вознаграждение
Поставщики и партнеры	Взаимная выгода и постоянство отношений
Общество	Охрана окружающей среды. Этичное поведение. Выполнение законодательных и др. обязательных требований

Несмотря на то, что большинство организаций используют аналогичные описания состава своих заинтересованных сторон, состав данных категорий может значительно изменяться с течением времени и отличаться в зависимости от организации, отрасли промышленности, страны и культуры.

**Документация** системы менеджмента качества включает:

- документально оформленные заявления о политике в области качества и целях в области качества;
- руководство по качеству;
- документированные процедуры и записи;
- документы, включая записи, определенные организацией как необходимые для обеспечения результативного планирования, осуществления процессов и управления ими.

**Политика в области качества** – это общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

При установлении политики в области качества организация должна:

- оценить ожидаемый уровень удовлетворения заказчика с учетом конкуренции на своей доле рынка;
- принять во внимание баланс между удовлетворяемыми нуждами заинтересованных сторон и вкладом каждой заинтересованной стороны в достижении целей организации;
- оценить риски при решении организационных задач;
- оценить благоприятные возможности и необходимости для постоянного улучшения;
- идентифицировать необходимые ресурсы и способности поставщиков и партнеров.

Основным назначением **Руководства по качеству** является общее описание системы качества и составляющих ее подсистем.

Руководство по качеству - это концептуальный главный документ, содержание которого дает представление об организации, является его визитной карточкой. Руководство по качеству выполняет функцию постоянного справочного материала при внедрении системы качества, поддержании ее в рабочем состоянии и совершенствовании. На крупных предприятиях может существовать иерархия Руководств по качеству:

- Общее руководство по качеству;
- Руководство по качеству для различных производств (по видам продукции);
- Руководство по качеству для различных подразделений;
- Руководство по качеству для различных этапов процесса производства и связанных с ним функций проектирования, материально-технического снабжения и т.д.

**Документированная процедура** (ДП) (методика) - документированный установленный способ осуществления деятельности или выполнения определенной работы (процесса). Документированная процедура – это документ, устанавливающий единый для всей организации порядок описания процессов, полномочия и ответственность должностных лиц, информационные потоки, включая регистрацию данных и записей по качеству.

*Записи по качеству* являются базой для анализа результативности и эффективности работы как системы качества, так и организации в целом. Это связано с тем, что этот вид документации системы качества предназначен для фиксации сведений о выполняемой работе. В частности, записи по качеству предназначены для подтверждения:

- соответствия выполненных работ, требованиям, предъявляемым к этим работам;
- соответствия системы качества организации требованиям стандарта и собственным регламентирующим документам;
- выполнения действий по измерению, анализу и мониторингу процессов;
- развития и улучшения системы качества.

Записи по качеству могут использоваться организацией для целей: *внешних* (когда необходимо подтвердить потребителю (заказчику), что работы выполняются в соответствии с требованиями); *внутренних* (как основа системы управленческого учета).

## **ТЕМА 11**

### **РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

#### **11.1. Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов**

Современные технологии бизнеса характеризуются высокой динамичностью, связанной с постоянно изменяющимися потребностями рынка, ориентацией производства товаров и услуг на индивидуальные потребности заказчиков и клиентов, непрерывным совершенствованием технических возможностей и сильной конкуренцией. В этих условиях в менеджменте предприятий происходит смещение акцентов с управления использованием отдельных ресурсов на организацию динамических бизнес-процессов.

Под *бизнес-процессом* следует понимать совокупность взаимосвязанных операций (работ) по изготовлению готовой продукции или выполнению услуг на основе потребления ресурсов. Управление бизнес-процессами нацелено на выполнение качественного обслуживания потребителей (клиентов). При этом в ходе управления бизнес-процессами все материальные, финансовые и информационные потоки рассматриваются во взаимодействии (рисунок 11.1).

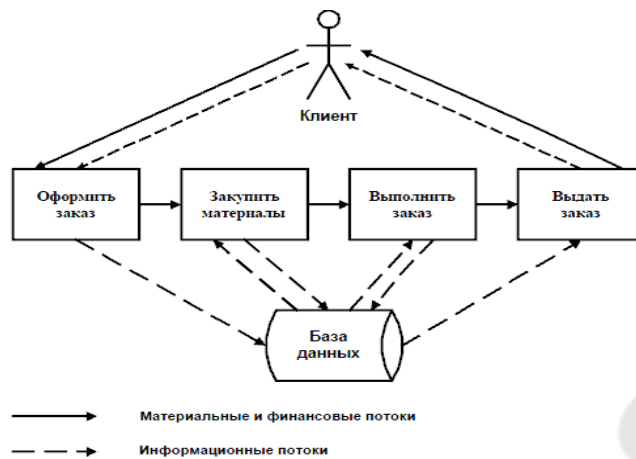


Рис. 11.1. Структура бизнес-процесса

Менеджмент бизнес-процессов зародился еще в рамках концепций всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management) и непрерывного улучшения процессов (CPI – Continuous Process Improvement), согласно которым предполагается сквозное управление бизнес-процессом, как единым целым, который выполняется взаимосвязанными подразделениями предприятия, например, от момента поступления заказа клиента до момента его реализации.

В качестве основных бизнес-процессов предприятия чаще всего выделяют следующие:

1. Процессы товародвижения (логистики), связанные с основной деятельностью предприятия - выпуском продукции и обслуживанием конечных потребителей.

2. Процессы подготовки производства, нацеленные на планирование деятельности предприятия с позиции удовлетворения потребностей потенциальных потребителей и выведение на рынок новых продуктов и услуг - исследование рынка (маркетинг), стратегическое планирование производства, конструкторская и технологическая подготовка производства (проектирование и инжиниринг).

3. Процессы инфраструктуры, ориентированные на поддержание ресурсов в работоспособном состоянии (подготовка и переподготовка кадров, закупка и ремонт оборудования, социально-культурное обслуживание работников предприятий).

Согласно определению М. Хаммера и Д. Чемпи **реинжиниринг бизнес-процессов (РБП)** определяется, как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия».

Реинжиниринг предполагает радикальный уровень изменений и требует много времени. В проведении реинжиниринга участвуют специалисты двух областей – реконструируемого бизнеса и информационных технологий.

**Целью РБП** является целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

**Инжиниринг бизнес-процессов** включает в себя реинжиниринг бизнес-процессов, проводимый с определенной периодичностью и последующее непрерывное улучшение бизнес-процессов путем их адаптации к изменяющейся внешней среде.

Для компаний с высокой степенью диверсификации бизнеса, многообразием партнерских связей РБП обеспечивает **решение следующих задач:**

- Определение оптимальной последовательности выполняемых функций, которое приводит к сокращению длительности цикла изготовления и продажи товаров и услуг, обслуживания клиентов, следствием чего служит повышение оборачиваемости капитала и рост всех экономических показателей фирмы.

- Оптимизация использования ресурсов в различных бизнес-процессах, в результате которой минимизируются издержки производства и обращения и обеспечивается оптимальное сочетание различных видов деятельности.

- Построение адаптивных бизнес-процессов, нацеленных на быструю адаптацию к изменениям потребностей конечных потребителей продукции, производственных технологий, поведения конкурентов на рынке и, следовательно, повышение качества обслуживания клиентов в условиях динамичности внешней среды.

- Определение рациональных схем взаимодействия с партнерами и клиентами, и как следствие, рост прибыли, оптимизация финансовых потоков.

Особенности бизнес-процессов, для которых **целесообразно проводить реинжиниринг:**

- диверсификация товаров и услуг (ориентация на различные сегменты рынка), вызывающая многообразие бизнес-процессов;

- работа по индивидуальным заказам, требующая высокую степень адаптации базового бизнес-процесса к потребностям клиента;
- внедрение новых технологий (инновационных проектов), затрагивающих все основные бизнес-процессы предприятия;
- многообразие кооперативных связей с партнерами предприятия и поставщиками материалов, обуславливающих альтернативность построения бизнес-процесса;
- нерациональность организационной структуры, запутанность документооборота, вызывающая дублирование операций бизнес-процесса.

Выделяют следующие **принципы РБП**:

- Несколько рабочих процедур объединяются в одну - "горизонтальное сжатие процесса". Следствие – многофункциональность рабочих мест.
- Исполнители принимают самостоятельные решения - "вертикальное сжатие процесса". Следствие – повышение ответственности, заинтересованности в результатах своего труда работника.
- Шаги процесса выполняются в естественном порядке - "распараллеленность процесса". Работа выполняется в том месте, где это целесообразно.
- Многовариантность исполнения процесса, повышение адаптивности процесса к изменению внешней среды.
- Уменьшается количество проверок, минимизируется количество согласований.
- «Уполномоченный менеджер» обеспечивает единую точку контакта с клиентом.
- Преобладает смешанный централизованно-децентрализованный подход. Следствие – делегирование полномочий по принципу «сверху – вниз».

Основными *условиями успеха* РБП являются:

- Точность понимания задачи руководством компании. Приверженность руководства компании целям реинжиниринга - контроль со стороны высших руководителей.
- Мотивация сотрудников компании, нацеленность на рост, расширение деятельности фирмы, усиление полномочий и творческого характера труда персонала.
- Хорошо поставленное управление деятельностью компаний, способность собственными силами при привлечении консультантов выполнить РБП.



- Твердая методологическая основа при проведении РБП, использование опыта реорганизации предприятий, накопленного консалтинговыми организациями и использование современных информационных технологий.

## **11.2. Технология реинжиниринга бизнес-процессов**

### **11.2.1. Основные этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов**

Как правило, работы по бизнес-реинжинирингу проводятся не менее чем в течение одного года. Этапы проведения бизнес-реинжиниринга:

#### **1-й этап. Идентификация бизнес-процессов**

*Основная цель* - постановка стратегических целей по развитию компании, формулировка проблем и, как следствие, обоснование необходимости проведения реинжиниринга.

*Методы и средства достижения цели* - выделение необходимых материальных, людских, финансовых и временных ресурсов на проведение реинжиниринга и создание команды, предварительная оценка существующих проблем.

На стадии идентификации бизнес-процессов выполняются следующие работы:

1. Формулирование (уточнение) миссии предприятия.
2. Определение ключевых факторов успеха (7-8 факторов): длительность, издержки, качество, сервисное обслуживание и т.д.
3. Выявление основных видов бизнес-процессов, как существующих, так и перспективных (10 – 15 процессов).
4. Оценка бизнес-процессов по степени реализации ключевых факторов успеха.
5. Ранжирование бизнес-процессов с указанием приоритетов реинжиниринга.
6. Неформальное описание отличительных особенностей бизнес-процессов.
7. Спецификация существующих обеспечивающих производственных и информационных технологий.
8. Описание возможных сценариев развития предприятия: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов.

9. Определение ограничений, связанных с уровнем квалификации персонала фирмы, технической оснащенности производства и т.д.

10. Определение внешних рисков обеспечения финансовыми ресурсами, надежности партнеров.

11. Формирование команды реинжиниринга и выбор консалтинговой фирмы (консультантов).

### **2-й этап. Исследование существующих бизнес-процессов (обратный инжиниринг)**

*Основная цель* - понять сущность бизнес-процесса в целом и выявить направления реорганизации бизнес-процессов.

*Методы и средства достижения цели* – опросы, анкетирование, «мозговой штурм» команды, аналитические методы.

*Содержание деятельности:*

1. Аналитическое исследование опыта аналогичных компаний.
2. Опрос владельцев и представителей руководства компании.
3. Опрос внешних потребителей и сбор данных для выявления требований к продуктам компании.
4. «Мозговой штурм» в компании.
5. Выявление тенденций развития профильной отрасли.
6. Оформление документов по результатам исследования.
7. Обзор вариантов технологий.

### **3-й этап. Построение новых бизнес-процессов (прямой инжиниринг)**

*Основная цель* – разработать оптимальную (идеальную) с точки зрения выбранного критерия оценки деятельности модель бизнес-процесса «Модель, как должно быть».

*Методы и средства достижения цели* – построение моделей существующих бизнес-процессов «Модель, как есть» и оптимальных (идеальных) «Модель, как должно быть». Причем реальная модель бизнес-процессов должна быть такой, чтобы можно было в перспективе перейти к идеальной модели. Использование компьютерной технологии для анализа и построения модели.

*Содержание деятельности:*

1. Выработка новаторских идей, «мозговой штурм».
2. Проработка сценария «а, если...?».
3. Разработка 3-5 моделей: разработка *идеальной (оптимальной) и реальной* модели.
4. Выделение краткосрочных и долгосрочных мер.
5. Анализ затрат и преимуществ, расчет прибыли.

6. Оценка влияния на конкурентоспособность, клиентов, служащих.

#### **4-й этап. Разработка проекта РБП**

*Основная цель* – разработать проект по реинжинирингу бизнес-процессов.

*Методы и средства достижения цели* – использование методологии и компьютерной технологии управления проектами.

*Содержание деятельности:*

1. Определение технологических требований для нового процесса и разработка обеспечивающих систем, поддерживающих выбранную модель.

2. Разработка организационной модели для нового процесса:

- разработка должностных инструкций;
- разработка шаблона регламента выполнения бизнес-процесса.

3. Создание или модернизация информационной системы:

- разработка и наполнение базы данных;
- установка системы телекоммуникации;
- программирование, настройка и отладка программных модулей.

4. Утверждение проекта (документы, совещания).

Обычно в реинжиниринге бизнес-процессов используются современные средства автоматизации проектирования (CASE-технологии), например, CASE Oracle Designer2000, SilverRun, Natural Engineering Workbench и др. или комплексные системы управления ресурсами предприятия (ERP), например, R/3, BAAN IV.

#### **5-й этап. Внедрение проекта РБП**

*Основная цель* – обеспечить планомерное внедрение и выполнение поставленных целей проекта реинжиниринга в компании.

*Методы и средства достижения цели* – мониторинг за процессом внедрения, анализ показателей эффективности новых процессов, обучение сотрудников. Использование компьютерной технологии для анализа результатов мониторинга.

*Содержание деятельности:*

1. Независимая экспертиза проекта РБП.

2. Сдача приемной комиссии. Состав комиссии: лица, принимающие решения, и владельцы (менеджеры) процессов.

3. Планирование и проведение обучения работников новым процессам.

4. Поэтапное внедрение в соответствии с приоритетами, заданными при разработке модели.

5. После внедрения:

- организация анализа достижения показателей, эффективности функционирования компании;

- адаптация бизнес-процессов к изменениям внешней среды.

### Организационная структура проекта РБП

В работах по реинжинирингу бизнес-процессов принимают участие ряд взаимосвязанных структурных единиц (менеджер проекта, команда РБП, владельцы бизнес-процессов, методологический центр, регламентирующий центр), которые образуют организационную структуру проекта (рисунок 11.2).

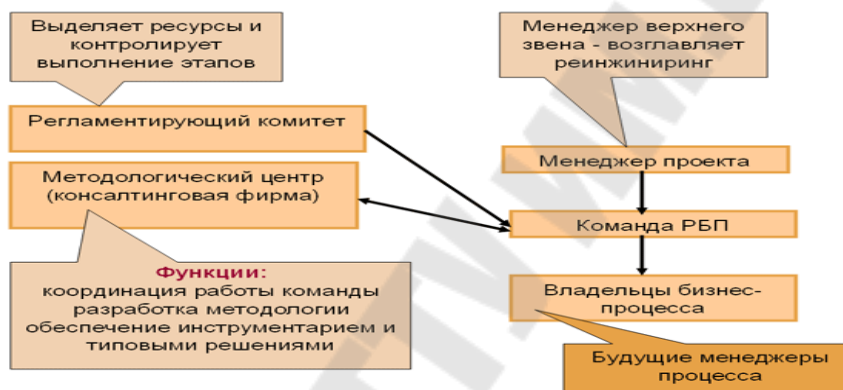


Рис. 11.2. Организационная структура проекта РБП

*Лидер проекта* - менеджер верхнего звена управления, который возглавляет работы по РБП на всех его этапах.

*Владельцы бизнес-процессов* - это будущие администраторы процессов.

*Регламентирующий комитет* выделяет ресурсы на предприятии для проведения реинжиниринга и контролирует выполнение всех этапов в соответствии с разработанным планом-графиком сдачи работ.

*Методологический центр* координирует работу команд реинжиниринга и обеспечивает их методологией, инструментарием, типовыми решениями и обычно формируется из представителей консалтинговой фирмы.

*Команда РБП* выполняет реинжиниринг бизнес-процессов, число которых определяется числом реорганизуемых процессов. Команда РБП создается из работников компании, являющихся высококлассными экспертами на смежных участках бизнес-процесса, и сторонних

консультантов: инженеров в области структурирования и моделирования бизнес-процессов. Обычно соотношение собственных работников и консультантов - 3 к одному, а общая численность команды — в среднем 10 человек.

### **11.2.2. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов**

Рассмотрим основные методы и средства, которые используются в различных работах по реинжинирингу бизнес-процессов.

*Формирование миссии* предполагает определение стратегии поведения предприятия на рынке в части расширения границ рынка или глубокого проникновения на рынок, диверсификации деятельности или повышения качества товаров и услуг, глобализации или локализации деятельности и т.д. В качестве основного метода формирования стратегии предприятия обычно используется метод анализа иерархий Саати. В качестве инструментальных средств анализа иерархий используются статические экспертные системы с возможностью обработки качественных (нечетких) оценок, такие, как Expert Choice, Guru, Level5.

*Выбор сегментов рынка* предполагает конкретизацию стратегических целей предприятия в части определения регионов, потребителей, каналов распределения продукции и услуг. Основными методами исследований на этом этапе выступают методы статистического анализа и прогнозирования рынков сбыта, нейронных сетей, интеллектуального анализа данных современных информационных хранилищ. Наиболее мощными инструментальными средствами анализа и прогнозирования для выявления основных сегментов рынка являются ППП SAS, SPSS, NeurOn-Line, Brain Maker, PolyAnalyst и др.

*Формирование продуктовых портфелей* для выделенных перспективных сегментов рынка предполагает оценку возможностей предприятия в плане эффективности распределения капиталовложений по различным проектам и продуктам. Для решения этой задачи обычно используются математические модели и методы оптимизации. Одним из наиболее известных средств бизнес-планирования является ППП Project Expert, который позволяет проектировать и оценивать бизнес-планы предприятия для различных вариантов стратегий.

*Проектирование бизнес-процессов.* Выявленный на третьем этапе продуктовый портфель определяет содержание бизнес-процессов, для которых необходимо детально разработать технологию их осуществления с позиции достижения заданных критериев эффективности. Для выбора конкретных технологий требуется разработать статические и динамические модели бизнес-процессов, позволяющие выполнить оценку их эффективности.

Существуют различные методы и средства моделирования бизнес-процессов, которые в основном сводятся либо к функциональному (диаграммы рабочих потоков Oracle Designer 2000, SilverRun, Natural Engineering Workbench, функциональные диаграммы Design/IDEF), либо к объектно-ориентированному моделированию (язык UML, средство Natural Engineering Workbench).

*Проектирование использования ресурсов.* После графического построения статической модели бизнес-процесса требуется выполнить анализ ее реализации с позиции эффективности и достаточности ресурсов. Для этого используются методы стоимостного анализа функций и динамического имитационного моделирования. Так, статический стоимостной анализ функций позволяет выявить:

- наиболее трудоемкие и затратные функции;
- функции, не вносящие вклад в образование прибыли;
- функции с низким коэффициентом использования ресурсов.

Стоимостной анализ функций реализуется либо с помощью средств CASE-технологий, таких, как Design/IDEF, либо с помощью систем комплексной автоматизации предприятий, например, R/3, либо с помощью специализированных программных продуктов, таких, как Easy ABC+.

Для динамического анализа бизнес-процесса используются методы имитационного моделирования, которые позволяют генерировать статистику выполнения множества бизнес-процессов одного или нескольких типов за длительный период времени. При этом большое значение придается анализу узких мест в организации бизнес-процессов, связанных с перегрузкой ресурсов, образование очередей, или наоборот недогрузкой ресурсов. К известным средствам имитационного моделирования относят ППП ReThink, РДО, Workflow Analyser, Pilgrim, Ithink и др

### 11.2.3. Методологии моделирования бизнес-процессов

Описание бизнес-процессов позволяет точно представить цели, исследуемые характеристики (в том числе динамические) и конечные результаты каждого вида деятельности. Бизнес-процессы определяют прохождение потоков работ независимо от иерархии и границ подразделений, которые их выполняют. В силу этих обстоятельств РБП нацелен на решение следующих задач:

- на выявление объективной структуры бизнес-процесса;
- на оптимальное распределение выявленных функций по структурным подразделениям и исполнителям и их автоматизацию с учетом ограничений на ресурсы.

*Каждый бизнес-процесс характеризуется:* четко определенными во времени началом и концом; внешними интерфейсами, которые либо связывают его с другими бизнес-процессами внутри организации, либо описывают выход во внешнюю среду; последовательностью выполнения функций и правилами их выполнения (бизнес-правилами). Для каждой функции, входящей в бизнес-процесс, определены ее место в общей последовательности работ, исполнитель, условия инициации, время и стоимость выполнения.

**Рассмотрим обобщенную модель бизнес-процесса.** Любой бизнес-процесс можно представить как упорядоченную совокупность *сущностей* (рабочих объектов, ресурсов, организационных единиц), *функций* (действий) и *событий* (рисунок 11.3).

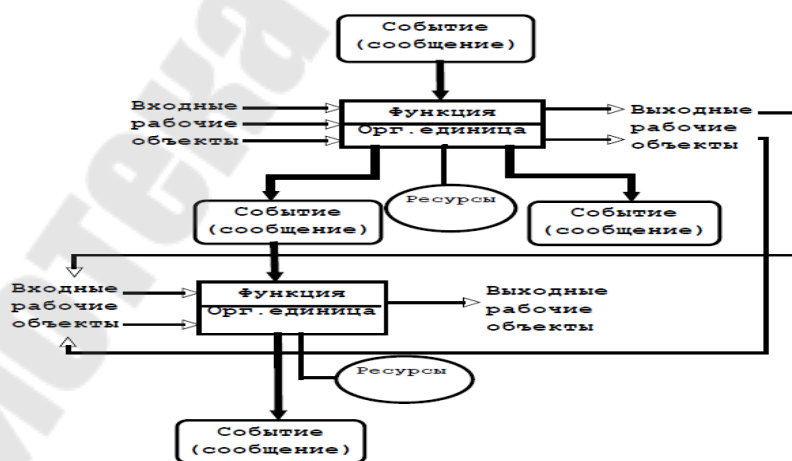


Рис. 11.3. Обобщенная модель бизнес-процесса

**Рабочий объект** - это сущность, над которой осуществляется некоторое действие (преобразование, обработка, формирование). Ра-

бочие объекты могут быть материальными, финансовыми, информационными. Рабочие объекты являются динамическими сущностями, то есть периодически возникают в бизнес-процессе (закупаются, производятся, формируются), преобразуются в другие объекты и удаляются из бизнес-процесса (продаются, передаются на хранение).

**Ресурсы** - это сущности (субъекты), с помощью которых осуществляются бизнес-процессы (например, оборудование, деньги на расчетном счете, нормативно-справочная информация). Ресурсы также как и рабочие объекты могут динамически изменять свое состояние, но в отличие от рабочих объектов используются в системе в течение нескольких циклов воспроизводства, т.е. находятся в системе постоянно и в этом смысле являются статическими.

**Организационные единицы** (предприятия, подразделения, персонал, отдельные исполнители) - это частный случай ресурсов, представляющих собой объединение людей, которые используют другие ресурсы для выполнения бизнес-процессов. Одно и то же подразделение может участвовать в нескольких бизнес-процессах и, наоборот, в одном и том же процессе принимают участие множество организационных единиц.

**Функция (действие, операция)** преобразует входные рабочие объекты в выходные или модифицирует их. Последовательность взаимосвязанных по входам и выходам функций составляет бизнес-процесс. Функция бизнес-процесса может порождать рабочие объекты любой природы (материальные, денежные, информационные).

Функция может быть представлена одним действием или некоторой совокупностью действий, которая может быть организована в виде иерархии.

**События.** Событие фиксирует факт завершения выполнения некоторой функции и образования нового состояния объекта или нового объекта. Новые состояния объектов (объекты) вызывают выполнение новых функций, которые создают новые события и т.д., пока не будет завершен некоторый бизнес-процесс. Тогда последовательность событий составляет конкретную реализацию бизнес-процесса.

Каждое событие описывается с двух точек зрения: информационной и процедурной. Информационно событие отражается в виде некоторого сообщения, фиксирующего сам факт выполнения некоторой функции, изменения состояния или появления нового объекта. Процедурно событие вызывает выполнение других функций и поэтому для каждого состояния объекта должны быть заданы описания вы-



зовов других функций. Таким образом, события выступают в управляющей роли для выполнения функций бизнес-процессов и определяет направление материальных, информационных и финансовых потоков в зависимости от конкретной ситуации.

Существуют различные подходы к отображению модели бизнес-процессов, среди которых выделяются функциональный и объектно-ориентированный подходы. В функциональном подходе главным структурообразующим элементом является функция (действие), в объектно-ориентированном подходе – объект.

**Сущность функционального подхода** к моделированию бизнес-процессов сводится к построению схемы технологического процесса в виде последовательности операций, на входе и выходе которых отражаются объекты различной природы: материальные и информационные объекты, используемые ресурсы, организационные единицы.

Достоинство функционального подхода заключается в наглядности и понятности представления бизнес-процессов на различных уровнях абстракции, что особенно важно на стадии внедрения разработанных бизнес-процессов в подразделениях предприятия. Существенным недостатком функционального подхода является некоторая субъективность детализации операций и как следствие большая трудоемкость в адекватном построении бизнес-процессов.

**Объектно-ориентированный подход** предполагает вначале выделение классов объектов, а далее определение тех действий, в которых участвуют объекты. При этом различают пассивные объекты (материалы, документы, оборудование), над которыми выполняются действия, и активные объекты (организационные единицы, конкретные исполнители, информационные подсистемы), которые осуществляют действия. Такой подход более объективно позволяет выделять операции над объектами, а заодно и решать задачи целесообразности существования самих объектов. Недостаток объектно-ориентированного подхода заключается в меньшей наглядности конкретных процессов для лиц, принимающих решения. Вместе с тем, выявленные операции для наглядности, в дальнейшем могут быть представлены в виде функциональных диаграмм.

Наибольшую перспективу представляют *комплексные методологии моделирования бизнес-процессов*, например ARIS - технология, позволяющие в зависимости от целей анализа бизнес-процессов выбирать адекватные модели.

## ТЕМА 12 ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

### 12.1. Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления

**Эффективность управления** – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и её подразделений), так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

Из определения эффективности управления следует, что её можно рассматривать в *широком смысле* – эффективность функционирования управляемой системы в целом и (или) её элементов; *узком смысле* – результативность собственно управленческой деятельности.

**Оценка эффективности** - постоянно действующий процесс, осуществляемый по критериям, поддающимся объективному измерению, на основе эккаунтинга - деятельности по анализу, учету и статистике.

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо.

Эффективность организации складывается из результатов каждого элемента ее деятельности: менеджеров; принимаемых и реализуемых решений; выбора и реализации стратегии; используемых стилей руководства и т.д. В целом эффективность оценивается при помощи системы производственно-экономических показателей.

В оценке эффективности руководства организации в целом и конкретного менеджера, в частности, обязательно присутствует оценка психологического состояния персонала как фактора, оказывающего существенное влияние на результаты деятельности (таблица 12.1).

Таблица 12.1

#### Основные критерии оценки эффективности управления

Производственно-экономические	Психологические
Прибыль, производительность, качество, финансовая устойчивость, конкурентоспособность, измеряемые элементы организации производства, эффективность решений руководства	Удовлетворенность членством в коллективе, психологический климат в коллективе, мотивация членов коллектива, самооценка коллектива, авторитет руководителя, доверие

Конечный результат труда группы (организации) является объективным критерием оценки деятельности руководства. В нем органически соединяются результаты труда как руководителя, так и исполнителей, оцениваемые по *показателям эффективности деятельности организации* (прибыльность, рентабельность, производительность, финансовая устойчивость и т.п.). Кроме того, оцениваются поддающиеся измерению элементы организации производства, а также действенность (эффективность) решений руководителя и исполнительская дисциплина персонала - *производственные, или производственно-экономические, показатели*.

Позитивное состояние результатов труда не может быть устойчивым в перспективе, если оно не подкреплено позитивным психологическим состоянием коллектива. К *психологическим критериям* оценки состояния группы (организации) относят:

- удовлетворенность членов коллектива различными аспектами пребывания в нем (отношениями с коллегами и руководителем, условиями труда, заработной платой и т.д.), которая проявляется в благоприятном (неблагоприятном) психологическом климате, стабильности (текучести) кадров;
- мотивацию членов коллектива (желание трудиться и сохранять пребывание в коллективе);
- авторитет руководителя в коллективе и доверие к нему;
- оценку коллективом своей сплоченности, успешности своей деятельности.

## **12.2. Базовые модели оценки эффективности управления организацией**

Оценка продуктивности управления организацией может проводиться в соответствии с четырьмя базовыми моделями: а) ориентированной на внутренние факторы производства; б) ориентированной на человека; в) открытой системы; г) заинтересованных групп.

**Модель, ориентированная на внутренние факторы производства**, представляет организацию как механизм, формируемый комбинацией основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Она базируется на механистическом подходе, рассматривает организацию как закрытую систему и исходит из необходимости оптимально использовать все виды ресур-

сов для достижения целей организации. Менеджмент должен сосредоточиваться на оперативном управлении. В результате оптимизируются структура, производственные факторы и весь процесс производства.

Модель концентрируется на выпуске организацией продукции (услуг), т.е. на выходах производственной системы. Главное внимание в ней уделяется внутренней экономичности, которая характеризует выпуск на единицу затрат.

Оценка эффективности менеджмента осуществляется по экономическим показателям - соотношению выпущенной продукции и затраченных ресурсов (показатели ресурсоотдачи). Детально анализируются экономические результаты производственной деятельности, сопоставляются объемы производства товаров (услуг) и использованных производственных ресурсов.

Система общих и частных показателей обычно дополняется анализом технико-экономических параметров и факторов, которые воздействуют на эффективность.

**Модель, ориентированная на человека**, исходит из определения организации как коллектива людей, выполняющих общую работу на принципах разделения и кооперации труда. Она рассматривает организацию как закрытую систему и основывается на теории человеческих отношений и поведенческих наук, согласно которой важнейшим фактором производительности является человек. Основные элементы модели следующие: внимание к работающим, их мотивация, коммуникация, лояльность, участие в принятии решений.

Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни. В связи с этим организации осуществляют планирование потребности в работающих, целенаправленный отбор и расстановку персонала, разработку стимулирующих систем оплаты труда, обучение и профориентацию, оценку труда, а также подготовку руководящих кадров. Большое внимание уделяется качеству трудовой жизни, под которым понимается степень удовлетворения важных личных потребностей членов организации посредством работы в ней, а также стилю руководства и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом.

Использование данной модели не означает отказ от измерения и оценки экономической эффективности, но акцент перемещается на

внутренние процессы, связанные с человеком и способствующие достижению поставленной цели за счет высокой производительности труда.

**Модель открытой системы** представляет организацию как сложную иерархическую систему, тесно взаимодействующую с окружением. Ее основу составляет общая теория систем.

Главная идея данной модели заключается в признании зависимости элементов, подсистем и организации в целом от внешней среды, во многом определяющей ее структуру и систему управления. Ключевые факторы успеха деятельности организации находятся в двух сферах: а) внешней среде, поставляющей все виды ресурсов, включая информацию (знание); б) внутренней среде, своими сильными сторонами создающей предпосылки для использования возможностей и ликвидации угроз,

При оценке эффективности управления особое внимание уделяется способности организации как получать необходимые для производства ресурсы из окружающей среды, так и удовлетворять потребности последней в производимой продукции. Неспособность к такой деятельности ассоциируется с низкой эффективностью.

Оценка осуществляется с точки зрения системных ресурсов на основе четырех групп показателей: экономической эффективности; внутренней интеграции и координации; адаптации и реагирования на внешние воздействия; использования человеческого капитала.

**Модель заинтересованных групп** представляет организацию как открытую систему и общественный институт, стремящийся к балансу интересов связанных с ним групп внутри организации и вне ее. В основу модели положена концепция заинтересованных групп.

Внешняя взаимосвязь интересов определяется следующим: в рамках основанного на разделении труда коллективного производства продукции организация использует ресурсы, предоставляемые поставщиками, интересы которых в свою очередь удовлетворяются продукцией других субъектов хозяйствования. Поэтому цели организации трактуются не только в плане производства и сбыта каких-либо продуктов и получения прибыли, но и с позиций удовлетворения запросов связанных с ней групп или субъектов влияния: потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества. Каждая организация является центром пересечения интересов всех участников, а ее менеджмент должен координировать эти интересы, добиваясь баланса между ними.

Оценка эффективности по четвертой модели базируется на выборе ценностей, определении политической ориентации организации, увязке ее собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, приведении социально-культурной политики в соответствие с нормами и ценностями коллектива и общества в целом. Эффективность управления обусловлена степенью удовлетворения ожиданий как внешних, так и внутренних субъектов влияния.

### 12.3. Оценки эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности

Известно более ста показателей, характеризующих финансово-экономическую деятельность предприятия, и многие специалисты сходятся во мнении, что при анализе эффективности управления их необходимо группировать в зависимости от целей оценки.

Выбор той или другой группы должен основываться на целях оценки субъекта управления.

**Первая группа** - показатели прибыльности (рентабельности) хозяйственной деятельности предприятия. В общем случае они представляют собой отношение прибыли к тем или иным активам предприятия. Среди показателей, основывающихся на данных официальной (публичной) отчетности, наиболее существенными для сравнения являются: общая рентабельность; чистая рентабельность; рентабельность собственного капитала; общая рентабельность производственных фондов.

*Общая рентабельность* предприятия рассчитывается как отношение прибыли к сумме всех активов предприятия; показывает, сколько прибыли получено на 1 руб. активов.

*Чистая рентабельность* предприятия рассчитывается как отношение чистой прибыли к сумме всех активов; показывает, сколько чистой прибыли получено на 1 руб. активов.

*Рентабельность собственного капитала* предприятия рассчитывается как отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала. Коэффициент показывает, сколько чистой прибыли получено на 1 руб. собственного капитала, и характеризует, насколько эффективно последний использовался. Он важен для собственников, так как может оказывать влияние на котировки акций предприятия на фондовой бирже.

*Общая рентабельность производственных фондов* рассчитывается как отношение валовой прибыли к средней величине основных производственных фондов и оборотных средств в товарно-материальных ценностях. Коэффициент показывает, сколько валовой прибыли получено на 1 руб. производственных фондов.

При необходимости аналогичным образом может оцениваться как общая, так и чистая рентабельность долгосрочных активов, основных и оборотных средств (текущих активов) и их отдельных составляющих.

**Вторая группа** - показатели эффективности хозяйственной деятельности и управления организацией. Они выражаются отношением прибыли к объему продаж (выручке от реализации товаров, работ, услуг). Их значения, основывающиеся на данных официальной (публичной) отчетности, позволяют оценить чистую прибыль, прибыль от реализации продукции, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности и валовую прибыль по отношению к объему продаж.

*Коэффициент валовой прибыли* - это отношение разности объема продаж и себестоимости товаров и услуг к объему продаж. Этот коэффициент показывает долю валовой прибыли (валовой маржи, валового покрытия) в объеме продаж, т.е. величину валовой прибыли на 1 руб. продаж, и является одним из наиболее важных для менеджеров.

*Коэффициент операционной прибыли*, или операционной маржи - это отношение операционной прибыли (прибыли от основной деятельности) к объему продаж. Коэффициент показывает величину операционной прибыли, приходящейся на 1 руб. продаж.

*Рентабельность продаж* - это отношение чистой прибыли к объему продаж. Она показывает величину чистого дохода, полученного предприятием на 1 руб. реализованной продукции.

**Третья группа** - показатели деловой активности: отдача всего капитала; отдача основных фондов; оборачиваемость оборотных средств; оборачиваемость запасов; оборачиваемость дебиторской задолженности; оборачиваемость наиболее ликвидных активов; оборачиваемость кредиторской задолженности; отдача собственного капитала. Показатели оборачиваемости оборотных фондов, финансов, дебиторской задолженности, наиболее ликвидных активов характеризуют скорость их превращения в денежную форму.

*Коэффициент отдачи всех активов*, т.е. всего капитала предприятия, определяется отношением выручки от реализации продукции к среднему за период итогу баланса. Коэффициент показывает

величину выручки, полученной предприятием на 1 руб. активов за исследуемый период.

*Коэффициент отдачи основных фондов* определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период стоимости основных средств и нематериальных активов. Коэффициент показывает величину выручки, полученной предприятием на 1 руб. активов за исследуемый период.

*Оборачиваемость оборотных фондов* определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период стоимости оборотных средств. Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых оборотными средствами за исследуемый период.

*Оборачиваемость товарно-материальных запасов* определяется отношением суммы себестоимости реализованной продукции к средней за период стоимости запасов. Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых товарно-материальными запасами за исследуемый период.

*Оборачиваемость дебиторской задолженности* определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период сумме дебиторской задолженности. Коэффициент показывает, сколько раз за исследуемый период дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. Высокие значения коэффициента положительно сказываются на ликвидности и платежеспособности.

*Оборачиваемость кредиторской задолженности* определяется отношением суммы себестоимости реализованной продукции (продаж) за период к средней сумме кредиторской задолженности за период. Коэффициент показывает количество оборотов за период, которое требуется предприятию для выплаты долгов кредиторам.

*Оборачиваемость наиболее ликвидных активов* определяется отношением выручки от реализации (продаж) за период к средней за период сумме наиболее ликвидных активов - денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (краткосрочных инвестиций). Коэффициент характеризует выручку за период на 1 руб. наиболее ликвидных активов и количество оборотов.

*Коэффициент отдачи собственного капитала* определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период величине источников собственных средств. Коэффициент характеризует выручку за период на 1 руб. собственных средств и количество оборотов.



**Четвертая группа** — показатели финансовой устойчивости: коэффициент покрытия; коэффициент срочной ликвидности; индекс постоянного актива; коэффициент автономии; обеспеченность собственными оборотными средствами и др. Это наиболее многочисленная группа.

*Коэффициент покрытия*, или текущей ликвидности, определяется отношением суммы оборотных средств (текущих активов) к текущим обязательствам (текущим пассивам). Коэффициент показывает, в какой степени текущие обязательства покрываются оборотными средствами.  $K_{мл} \geq 2,0$  теоретически считается нормальным, однако для различных отраслей он может колебаться от 1,2 до 2,5.

*Коэффициент срочной ликвидности* рассчитывается как отношение суммы высоколиквидных активов (денежных средств, краткосрочных инвестиций и дебиторской задолженности) к текущим обязательствам. Коэффициент определяет способность предприятия выполнять текущие обязательства за счет быстроликвидных активов. Предпочтительной считается его величина, равная 1,0, допустимой —  $0,7 \div 1,0$ . На практике во многих отраслях он бывает значительно ниже, поэтому его следует сравнивать с отраслевыми нормами.

*Индекс постоянного актива* определяется отношением суммы внеоборотных (устойчивых) активов (основных средств, долгосрочных инвестиций и нематериальных активов) к сумме собственных средств. Показатель характеризует долю внеоборотных активов, профинансированных за счет собственных средств.

*Коэффициент автономии* определяется отношением суммы собственных средств (собственного капитала) к совокупному капиталу (итогу баланса). Коэффициент отражает долю собственных средств в совокупном капитале (пассивах) и интересен как для собственников, так и для кредиторов. Считается, что доля собственных средств в пассивах должна превышать долю заемных средств. Рекомендуемая величина коэффициента для промышленных предприятий не должна быть менее 0,5.

*Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами* определяется отношением суммы собственных оборотных средств (оборотные средства минус долгосрочные активы) к сумме оборотных средств (текущих активов). Коэффициент характеризует долю собственного капитала в оборотных средствах. Его рекомендуемое значение должно превышать 0,1 (в Республике Беларусь дифференцируется по отраслям от  $0,1 \div 0,3$ ).

Кроме рассмотренных групп показателей необходимо оценивать степень доходности средств, вложенных в предприятие (инвестиций).

*Рентабельность общих инвестиций* определяется как отношение суммы прибыли (до вычета налогов и выплаченных процентов по долгосрочным обязательствам) к общим инвестициям (сумме долгосрочных обязательств и собственного капитала). Коэффициент показывает, какой доход получает предприятие на 1 руб. инвестированных средств. Он косвенно характеризует эффективность руководства в управлении инвестированными средствами.

Весьма важным является показатель *производительности труда*, который определяется отношением выручки от реализации продукции к среднесписочной численности работников за исследуемый период. Его величина показывает, сколько продукции реализовано на одного работающего.

Чтобы оценить эффективность предприятия и управления им по показателям финансово-экономической деятельности, необходимо сравнить полученные значения с нормативами или отраслевыми показателями, а также оценить тенденции их изменения (динамику) по отношению к предыдущим периодам. Если показатели соответствуют нормативам по отрасли, а динамика положительна, деятельность предприятия и управление им оцениваются положительно.

Оценка эффективности аппарата управления и её система показателей может быть классифицирована следующим образом:

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться прибыль и фактический чистый доход.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления и т.п.

При оценке эффективности процесса управления применяются показатели, которые приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда

организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

3. Группа показателей характеризует рациональность организационной структуры и её организационно-технический уровень. К структурам относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления большое значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления техническими и технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Однако в настоящее время в силу специфики управленческого труда и сложности расчета его результатов и затрат определение многих качественных показателей, например, квалификации, культуры управленческого труда, для оценки эффективности управления чрезвычайно сложно. В связи с этим годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда ( $\mathcal{E}_Г$ ) можно определить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_Г = (C_1 - C_2) * B_2 - E_H * Z_{ед} \quad (12.1)$$

где  $C_1, C_2$  - стоимость единицы выполненной работы до и после внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (оплата труда, руб.);

$B_2$  - годовой объем работ после внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда в натуральном выражении;

$E_H$  - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина обратная нормативному сроку окупаемости  $T_H$ );

$Z_{ед}$  - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий по научной организации управленческого труда.

Очень сложно выразить объем работы в натуральных измерителях. Поэтому рекомендуют применять более укрупненный и несколько условный метод оценки общей экономии от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (Эоб) по следующей формуле:

$$\text{Э}_{\text{об}} = \text{Э}_{\text{в}} + \text{Э}_{\text{дс}} + \text{Э}_{\text{от}} - \text{З} \quad (12.2)$$

где  $\text{Э}_{\text{в}}$  – экономия, достигнутая за счет высвобождения управленцев, руб.

$\text{Э}_{\text{дс}}$  – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленцев в функциональных и производственных подразделениях, руб.;

$\text{Э}_{\text{от}}$  – экономия, достигнутая за счет рационального использования средств оргтехники, канцелярских товаров и др., руб.

$\text{З}$  – затраты на осуществление мероприятий по научной организации управленческого труда, руб.

Рациональная и своевременная оценка эффективности управления и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволят повысить его эффективность и конкурентоспособность организации.

#### 12.4. Влияние экономической политики на оценки эффективности

В реальной жизни объективность оценки эффективности работы организаций обусловлена двумя политическими факторами: а) внутренним - политикой собственников и менеджеров по отношению к результатам деятельности предприятия; б) внешним - государственной экономической политикой, основанной на национальных традициях.

**Политика собственников и менеджеров.** Эффективность работы организации зависит от целей, которые преследуют собственники и менеджеры. Основные цели владельцев и менеджеров успешных предприятий - это достижение максимальных темпов роста стоимости предприятия или максимизация его капитализированной стоимости, т.е. цены предприятия. Менеджеры стремятся к *максимизации продаж и доли рынка*, а не текущей прибыли. В этом случае

прибыль рассматривается в долгосрочном периоде, т.е. как совокупная прибыль, полученная за все время деятельности предприятия.

Однако нередко владельцы и менеджеры (чаще малых и средних предприятий), довольствуясь достигнутым развитием, добиваются *максимизации текущих прибылей*. Такой подход в долгосрочной перспективе снижает шансы предприятия выжить в конкурентной борьбе.

**Национальные приоритеты в оценках эффективности.** Критерии эффективности зависят от особенностей национальной культуры и реализуемой государственной экономической политики.

В *Германии, Дании, Голландии* и частично в *Бельгии* при оценке эффективности акцент ставится скорее на величине оборота товаров и услуг, чем на норме прибыли, и, в первую очередь, учитываются интересы персонала, работающего в организации, а не акционеров.

Во *Франции* прибыльность оценивается более высоко по сравнению с оборотом, а системе оплаты труда работающих уделяется больше внимания, чем доходам инвесторов.

В *Великобритании* компании отдают предпочтение прибыли, а не обороту, и в вопросе о вознаграждении в большей степени защищают интересы инвесторов, а не служащих.

В *Японии* показатель объема продаж более значим, чем прибыль; реализация долгосрочных целей здесь оценивается более высоко по сравнению с выполнением заданий оперативных планов.

В *США* показатель прибыли стоит на первом месте, он рассматривается как альтернатива обороту. Поскольку компании уделяют больше внимания реализации краткосрочных целей, отдавая им предпочтение перед долгосрочными, постольку интересы инвесторов (поддержание курса акций и уровня дивидендов) постоянно находятся в центре внимания высшего менеджмента.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
3. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2006. – 268 с.
4. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И., Наумов– М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
5. Володин, В.В. Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010. – 168 с.
6. Глухов, В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 608 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
7. Друкер, Питер,Ф. Менеджмент: пер с англ. / П. Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
8. Зайцев, Л.Г. Соколова, М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2002. – 416 с.
9. Каплан, Р. Сбалансирования система показателей. От стратегии к действию. / Р. Каплан, Д. Нортон. - М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2003. – 304 с.
10. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. - СПб.: Питер, 2012. – 810 с.
11. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. - СПб.: Питер, 2012. – 720 с.
12. Роббинз, Стивен, П. Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
13. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. – 508 с.
14. Тележников, В.И. Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014. – 464 с.
15. Томпсон-мл, Артур, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл, А. Стрикленд Ш. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. – 928 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ	4
1.1. Организация и её основные признаки. Виды организаций	4
1.2. Законы, миссия и цели организации	6
1.3. Формальные и неформальные организации	9
1.4. Содержание понятия «среда организации» и её характеристики	11
1.5. Внешняя среда организации и ее элементы	12
1.6. Адаптация организации к изменениям внешней среды	15
1.7. Влияние организации на внешнюю среду	16
1.8. Внутренняя среда организации	17
ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ	20
2.1. Основные этапы развития менеджмента	20
2.2. Классическая школа в управлении	21
2.2.1. Школа научного менеджмента	21
2.2.2. Школа административного управления	27
2.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук	31
2.4. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению	33
2.5. Эмпирическая школа, направление социальной ответственности в менеджменте и теория 7S	40
2.6. Неоклассический менеджмент	43
ТЕМА 3. ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	44
3.1. Система принципов управления	44
3.2. Методы менеджмента	46
3.2.1. Сущность, классификация и общая характеристика методов менеджмента	46
3.2.2. Организационно-распорядительные (административные) методы управления	48
3.2.3. Социально-психологические методы управления	50
3.2.4. Экономические методы управления	51
3.3. Функции управления	53
3.3.1. Сущность и классификация функций управления	53
3.3.2. Общая функция – планирование	55
3.3.2.1. Общая характеристика системы планирования деятельности организации в условиях рынка	55

3.3.2.2. Технология разработки планов предприятия	57
3.3.3. Общая функция – организация	60
3.3.4. Общая функция – мотивация	61
3.3.5. Общая функция - контроль	64
ТЕМА 4. ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	67
4.1. Коммуникации в менеджменте	67
4.1.1. Сущность и элементы процесса коммуникации	67
4.1.2. Виды коммуникаций	69
4.1.3. Коммуникационные стили	74
4.1.4. Деловая беседа как средство коммуникаций	75
4.1.5. Эффективность коммуникаций	77
4.2. Власть и влияние	80
4.2.1. Понятие, источники и формы власти	80
4.2.2. Власть и лидерство	82
4.3. Принятие решений в управлении	103
4.3.1. Понятие и классификация управленческих решений	103
4.3.2. Принятие решений. Уровни и модели принятия решений	105
4.3.3. Процедура принятия управленческих решений	108
ТЕМА 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	113
5.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации	113
5.2. Основные типы организационных структур управления	119
5.3. Новые подходы в проектировании организаций	123
ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ	128
6.1. Управление процессом адаптации человека в организации	128
6.2. Управление изменениями	135
6.3. Управление конфликтами	141
ТЕМА 7. ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	144
7.1. Критериальная основа поведения. Факторы, формирующие критериальную базу человека	144
7.2. Этика бизнеса	146
7.3. Социальная ответственность бизнеса	150
7.4. Содержание и формирование организационной культуры	154
ТЕМА 8. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	162
8.1. Сущность и система стратегического управления	162
8.2. SWOT-, SPACE-, PEST-, и SNW-анализ	167
8.3. Эталонные группы стратегий. Факторы, влияющие на выбор	175



стратегии	
ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ	180
9.1. Управление финансами	180
9.2. Управление персоналом	186
9.3. Управление инновациями	191
ТЕМА 10. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ	196
10.1. Эволюция подходов к определению термина «качество» и современные представления о качестве	196
10.2. Понятие и основные категории менеджмента качества	197
10.3. Становление и развитие менеджмента качества	201
10.4. Понятие и классификация показателей качества продукции	204
10.5. Сущность и общая характеристика системного подхода к управлению качеством	209
ТЕМА 11. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	213
11.1. Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов	213
11.2. Технология реинжиниринга бизнес-процессов	217
11.2.1. Основные этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов	217
11.2.2. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов	221
11.2.3. Методологии моделирования бизнес-процессов	223
ТЕМА 12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ	226
12.1. Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления	226
12.2. Базовые модели оценки эффективности управления организацией	227
12.3. Оценки эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности	230
12.4. Влияние экономической политики на оценки эффективности	236
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	238

**Пархоменко Наталья Вячеславовна  
Винник Ольга Григорьевна  
Щукина Лилия Викторовна**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Пособие  
по одноименной дисциплине  
для слушателей специальности  
1-26 02 76 «Маркетинг»  
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного документа  
учебно-методических материалов 13.12.16.

Рег. № 12Е.

<http://www.gstu.by>