

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 82 «Финансовый менеджмент»
заочной формы обучения**

Гомель 2017

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.291.21я73
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 одной дисциплине для слушателей специальности 1-26 02 82 «Финансовый менеджмент» заоч. формы обучения / Н. В. Пархоменко, О. Г. Винник, Л. В. Щукина. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2017. – 187 с. – 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: <https://elib.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 и оценке эффективности управления..

Для слушателей специальности 1-26 02 82 «Финансовый менеджмент» заочной формы обучения ИПКиП.

**УДК 338.24(075.8)
ББК 65.291.21я73**

© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2017

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время вопросы теории и практики менеджмента приобретают всевозрастающее значение. Становление и развитие рыночной экономики обуславливает необходимость выработки новых подходов к процессу управления. При организации последовательности действий, принятии научно обоснованных решений доминирующую роль должны играть знания, компетентность и интеллект, которые в совокупности обеспечивают и повышают уровень эффективности всех видов деятельности менеджера. Кроме того, изучение основ менеджмента продиктовано необходимостью решения объективно существующих проблем современного производства: постоянного изменения и усложнения производственных ситуаций, роста затрат на персонал, расширения кооперации, увеличения скорости финансовых потоков, 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

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД И ЕГО СПЕЦИФИКА

1.1. Менеджмент как наука и практика управления

Менеджмент в упрощенном понимании это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Менеджмент - управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;

- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

- выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;

- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Сущность и содержание менеджмента раскрываются в 4 его значениях: наука и искусство управления; процесс управления; орган или аппарат управления; особый вид управленческой деятельности.

1. Менеджмент – это наука управления.

Под *научными основами менеджмента* понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивающую практический менеджмент научными рекомендациями. Основоположителем менеджмента как науки является американский ученый Фредерик Тейлор.

Ее основные **задачи**: объяснение природы управленческого труда; установление причинно-следственных связей в этой облас-

ти; выявление факторов и условий эффективности совместного труда; разработка методов эффективного оперативного управления; прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политиками организации.

В то же время имеются основания рассматривать менеджмент как искусство, так как:

- организации – сложные социально-технические системы;
- люди, работающие в них, – главный фактор эффективности их функционирования;
- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант;
- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;
- никто не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем.

2. Менеджмент – процесс управления, состоящий из 4 взаимосвязанных управленческих действий, которые называются **функциями** управления:

- планирование – выбор целей и методов по их достижению.
- организация – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними.
- мотивация – побуждение работников к работе с использованием мер поощрения и побуждения.
- контроль – сопоставление фактических результатов с заданными или запланированными.

3. Менеджмент – орган или аппарат управления организацией – необходимая и обязательная составляющая часть любой организации. Людей профессионально занимающихся управлением называют менеджерами, поэтому под термином «менеджмент» подразумевается определенная категория людей и аппарат управления конкретной фирмой. Менеджер - это наемный работник, управляющий, специалист по менеджменту.

4. Менеджмент – особый вид управленческой деятельности, в рамках которого выделяют:

- **общий менеджмент** – управление деятельностью организации в целом или ее самостоятельными хозяйствующими звеньями;
- **функциональный менеджмент** – управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньями.

Существует несколько видов функционального менеджмента – финансовый, менеджмент персонала, менеджмент в сфере управления материально-техническими ресурсами (логистика), производственный, стратегический и др.

1.2. Субъект и объект управления

Управление любой системой в простейшем виде может быть рассмотрено в виде контура управления, как совокупность двух взаимодействующих подсистем – субъекта управления (управляющей подсистемы) и объекта управления (управляемой подсистемы).

Характеристики взаимодействия:

- субъект управления (СУ) направляет объекту управления (ОУ) импульсы воздействия, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. Данные импульсы называются управленческими командами;

- объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Об управленческом взаимодействии можно говорить как о реально существующем только в случае, если объект управления выполняет команды СУ. Для того чтобы это выполнялось, необходимо:

- во-первых, наличие у СУ потребности и возможности управлять ОУ, вырабатывая для этого соответствующие управленческие команды,

- во-вторых, наличие у ОУ готовности и возможности эти команды выполнять. Данные условия являются необходимыми и достаточными для того, чтобы СУ осуществлял управление ОУ.

Когда реализуется управленческое взаимодействие, можно говорить, что между двумя субъектами существует **управленческая связь**, суть которой состоит в том, что один из них заинтересован в определенном виде функционировании второго и генерирует управленческие команды, задающие желательное для него поведение этого второго субъекта, а второй в силу определенных причин ведет себя соответственно управленческим командам первого.

Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали **отношения управления**. Они являются основой возможно-

сти осуществления управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять. Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубоких отношениях, таких как экономические либо морально-этические.

Управление - процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.

Важным моментом является то, какие мотивы побуждают субъекта управления к руководству, какие цели он при этом преследует. В том случае, когда цели управления (желаемое состояние объекта или желаемый результат его функционирования) совпадают с целями, преследуемыми субъектом управления, последний ориентирован на наиболее эффективное управление. Для того чтобы это существовало, необходимо соблюдение двух условий:

1) субъект управления не должен иметь возможности достижения своих целей за счет управленческой деятельности в независимости от достижения целей управления;

2) степень достижения субъектом управления своих целей за счет управленческой деятельности должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей управления.

Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Необходимым является наличие у субъекта управления рычагов воздействия (мотивации) на ОУ, с помощью которых можно побуждать его выполнять управленческие команды. Для того чтобы механизм мотивирования приводил к достижению поставленных целей, необходимо выполнять следующие требования:

1) он должен обладать действенностью на протяжении всего времени функционирования ОУ и не ослабевать по мере удовлетворения потребностей объекта управления. Этого можно добиться за счет комплексного использования рычагов воздействия, периодического чередования методов мотивирования ориентации, стимулирующих воздействий на удовлетворение стабильных долгосрочных потребностей;

2) механизм стимулирования должен увязывать уровень стимулирования со степенью достижения конечных целей.

1.3. Содержание и особенности труда менеджера

Труд менеджера имеет ряд **особенностей**:

- это умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной; аналитической и конструктивной, информационно-технической;
- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- специфические элементы труда: предмет труда - информация; средства труда – организационная и вычислительная техника; результат труда – управленческое решение;
- труд носит информационный характер, что предполагает значительные интеллектуальные усилия;
- в управленческом труде сочетаются творческие, логические и технические операции, связанные с обработкой, передачей и хранением информации;
- достижение цели управления осуществляется путем подготовки и реализации совокупности управляющих воздействий;
- высокая ответственность за принимаемые решения;
- ненормированный рабочий день;
- высокие нервные и эмоциональные нагрузки, обусловленные постоянным общением с людьми.

В управленческой деятельности можно выделить значительно различающиеся **виды умственного труда**: эвристический и административный.

Эвристический труд (руководителей и специалистов) в наиболее полной степени отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность. По своему функциональному назначению эвристический труд характеризуется как труд по исследованию и разработке различных вопросов. Он заключается в разработке перспективных и текущих планов деятельности, анализе их выполнения, совершенствовании конструкций или выпускаемой продукции, технологических процессов, форм организации производства, труда и управления.

Результатами этой деятельности являются выработка и принятие решений, направленных на постановку целей и задач, на определение путей и методов их осуществления.

По своему содержанию эвристический труд состоит из двух видов операций: аналитических и конструктивных.

Аналитические операции заключаются в получении и восприятии информации, необходимой для принятия решений. К числу таких операций относятся: рассмотрение и изучение различных документов и литературных источников, проведение устных бесед, опросов, непосредственных наблюдений, изложение результатов анализа в соответствующих документах (докладах, аналитических обзорах, справках), определение или уточнение положения, сложившегося в организации или ее подразделении.

Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием разного рода решений. Эти операции различаются в зависимости от содержания, характера и сложности решений, а также от методов их индивидуального поиска.

Административный труд (труд руководителей и тех работников, на которых помимо исполнительских функций возложены некоторые функции руководства) — это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением других людей в процессе их трудовой деятельности.

Он совмещает функции командира — начальника и педагога — воспитателя. Непосредственным результатом этого труда является целенаправленная, скоординированная деятельность как отдельных участников процесса труда, так и трудовых коллективов по решению стоящих перед ними задач.

Процесс административного труда складывается из выполнения следующих организационно-административных **операций**:

- **служебно-коммуникационные операции** — передача и прием устной информации путем телефонных переговоров, обхода рабочих мест, приема в кабинете, передвижения в пределах предприятия;

- **распорядительные** — доведение решений до исполнителей путем отдачи устных распоряжений или письменных указаний, установления заданий исполнителям или утверждения составленных ими личных планов работы, устного инструктажа в процессе выполнения заданий, составления и утверждения письменных инструкций;

- **координационные** — взаимная увязка работы подразделений и служб путем проведения совещаний и заседаний, составления плана графика выполнения работ с указанием исполнителей и сроков;

- **контрольно-оценочные** — контроль исполнения приказов, решений, планов, заданий, поручений, оценка работы коллективов подразделений и исполнителей, поощрения и взыскания.

1.4. Специфика труда менеджеров управленческой иерархии

Работа по управлению организацией выполняется управленческим персоналом, который в совокупности составляет **аппарат управления**.

Разделение управленческого труда можно рассматривать в следующих **аспектах**: функциональном, структурном, технологическом.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и др.

С точки зрения **структурного разделения труда** в процессе управления менеджеров подразделяют по уровням и сферам деятельности – специальным функциям. Вертикальное разделение труда менеджеров (по уровням) позволяет выделить высший, средний и первичный уровни управления. В зависимости от этого в повседневной работе руководителей четко **выделяется**:

- набор основных функций (планирование, организация, мотивация, контроль) и доля времени, затрачиваемая на их выполнение;
- диапазон и формы контактов;
- объем полномочий и возможностей и т. д.

Для руководителей **высшего уровня** характерно:

- преобладание в их деятельности «безличных» форм контактов с подчиненными;
- систематические личные контакты с другими руководителями;
- эпизодические встречи.

Руководители высшего уровня управления принимают важнейшие для организации решения, определяют стратегию ее поведения и развития. Главными **задачами** руководителей **высшего уровня** являются:

- определение видения, миссии и целей развития организации;
- установление стратегических целей и направлений развития организации;
- разработка и проведение политики развития ключевых подсистем организации;
- разработка финансовой и инвестиционной политики;
- вопросы социального развития и управления персоналом;

- управление подсистемами, обеспечивающими координацию, контроль и оценку деятельности подразделений и организации в целом.

Функции и обязанности чрезвычайно сложны, многоплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний и навыков.

Работа руководителей **среднего звена**, возглавляющих основные подразделения организации, в значительной мере варьируется и больше зависит от особенностей данного подразделения, чем от общих задач фирмы. Они готовят информацию для решений, принимаемых на высшем уровне, и передают принятые решения после трансформации в технологически удобную форму низовым руководителям, которые работают непосредственно с исполнителями.

Руководители среднего звена управляют *текущей деятельностью*: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной и трудовой дисциплины, решают кадровые вопросы в пределах своей компетенции.

Низовой уровень управления — технический, обеспечивающий стабильную, эффективную работу персонала — рабочих и других неуправленческих работников. Работа руководителей на этом уровне характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач. В работе преобладают личные контакты с исполнителями.

Технологическое разделение труда учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в аппарате управления выделяют три **категории** работников: руководители, специалисты и служащие (технические исполнители).

Разделение труда в управлении обуславливает необходимость его кооперации. **Кооперация** означает совместную работу для достижения общих целей или предназначения организации. В качестве **механизмов кооперации** в управлении могут служить:

- общие ценности и культура организации;
- сформулированные и доведенные до сведения исполнителей стратегия и планы развития организации;
- информационная открытость организации;
- распределение функций и закрепление их в организационной структуре управления;
- налаживание групповой (командной) работы.

Помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, руководители по отношению к своим подчиненным выполняют и *неофициальные обязанности*. Суть их состоит в справедливом и уважительном отношении к работникам: забота об их личных интересах, о здоровье, содействие их успехам, создание доверительных отношений в коллективе, оказание всесторонней помощи.

1.5. Роли менеджера в организации

Роль - является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.

Все выполняемые менеджером роли (как в внутренней, так и внешней среде) последовательно проходят три **уровня**: управление непосредственным действием; управление людьми; управление информацией.

Уровень, на котором руководитель предпочитает работать, становится детерминантой его стиля управления:

- **деятель** предпочитает работать на внешнем уровне – управление непосредственным действием;
- **лидер** - ориентирован на работу с людьми;
- **администратор** – на управление информационными потоками.

Роли, в которых выступает менеджер, классифицируются в рамках трех категорий: межличностные роли, информационные роли, роли по принятию решений.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. В его обязанности входит выполнение действий правового и социального характера:

- мотивация и активизация подчиненных на достижение целей организации,

- координация их усилий,
- набор и подготовку работников,
- обеспечение работы саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации.

Информационные роли. В этом качестве менеджер выполняет следующие действия:

- собирает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера о внешней и внутренней среде организации, которую использует в интересах своего дела;
- выступает как нервный центр внутренней и внешней информации, поступающей в организацию;
- распределяет полученную информацию в виде фактов и нормативных установок между подчиненными, разъясняет политику и основные цели организации;
- передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации;
- работает как эксперт по вопросам данной отрасли.

Роли, связанные с принятием решений. Действия менеджера включают:

- определение направлений роста организации, изыскание для этого возможности как внутри организации, так и за ее пределами;
- разработку и запуск проектов по совершенствованию, приносящих изменения;
- контроль разработки определенных проектов;
- выполнение корректировочных действий в неожиданных ситуациях;
- распределение ресурсов организации;
- представительство организации на переговорах.

ТЕМА 2 ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

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 несведующим, 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 оборудования 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 чис-

ленностью 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 отчетывается 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 мо-

делей бюрократии, механизмов функционирования власти, легитимности.

М. Вебер ввел понятие, названное им «*тринадцать чистыми типами законной власти*»:

- *Харизматический*. Тип организации появляется тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами.

- *Традиционный*. Возникает их 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 руководством 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 воспринимается 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 **четырёх уровнях 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 четырёх функциональных императивов**, реализация которых обеспечивает нормальное состояние и развитие системы: функция достижения целей; адаптация системы по отношению 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 приспособлять 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 субъективную 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 становиться 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

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ГЛАВНАЯ ЕДИНИЦА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

3.1. 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.

3.2. 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.

3.3. Формальные и неформальные организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива (рисунок 3.1).

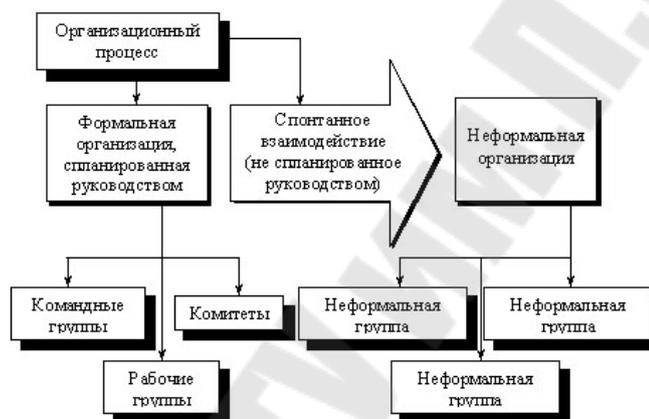


Рис. 3.1. Механизм образования формальных и неформальных организаций

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.

3.4. 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.

3.5. 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 рабатывать 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.

3.6. 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 трансакционные 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.

3.7. 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 объединение 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.

3.8. 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 сообщаются 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 4 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. 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 протекания 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.

4.2. Методы менеджмента

4.2.1. 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.

4.2.2. 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 4.1) организационно-распорядительных методов:

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



Рис.4.1. 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.

4.2.3. 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 социально-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 деятельно-

сти 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.

4.2.4. 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.

4.3. Функции управления

4.3.1. 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 деления 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 4.2).

Общие функции

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

Рис.4.2. Поле управления

4.3.2. Общая функция – планирование

4.3.2.1 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;

б) 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).

4.3.2.2. 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, НИ-ОКР, 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 воз-

душного 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.

4.3.3. 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 про-

исходит 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.

4.3.4. Общая функция – мотивация

Мотивация представляет собой побуждение работников к целенаправленным действиям. Это сложный процесс формирования внутренних 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 эффек-

тивно 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 дос-

тижения 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).

4.3.5. 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 паблик 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 5 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

5.1. 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 време-

ни 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 социальные 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.

5.2. 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 5.1).



Рис.5.1. 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 5.2).

Уровень принятия решения	Организационный	МОДЕЛЬ «ЛИЧНОСТНО-ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ» (удовлетворенность индивида)	РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ (организационная максимизация)
	Индивидуальный	ПОЛИТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ (индивидуальная максимизация)	МОДЕЛЬ «ОРГАНИЗАЦИОННО-ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ» (удовлетворенность организации)
		«Я»	«Мы»

Восприятие и интерпретация решения

Рис.5.2. 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 ограниченной рациональности**; **организаци-**

онно 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.

5.3. Процедура принятия управленческих решений

Принятие решений в управлении представляет собой сложный, систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий (рисунок 5.3).

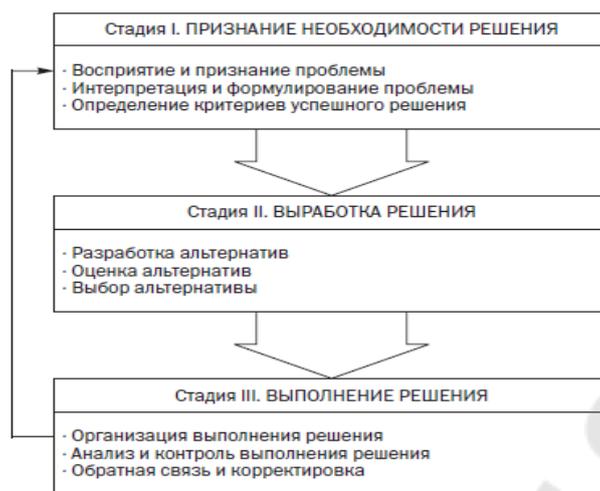


Рис.5.3. Процесс принятия решения

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 жела-

тельные 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 различными 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, менед-

жер 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 отклонении 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, проницательность. 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 5.1).

Таблица 5.1

Классификация моделей поведения руководителей

Поведенческая стратегия	Реакция на информацию
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 5.2).

Таблица 5.2

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

5.4. Информация и ее роль в принятии управленческих решений

Информация - это знание, которое представляет полезность для лиц, принимающих решения. Информация - это структурированные данные, собранные для решения определенной задачи согласно выставленной цели.

Принципиально ценность информации может быть измерена в денежном выражении, эквивалентном разнице между решениями, принимаемыми менеджером в случае наличия информации, и если данная информация недоступна. Стоимость информации зависит от сложности и степени важности проблемы и ее решения: чем важнее решение, тем больше информации необходимо, тем выше ее стоимость.

Для сбора информации в организации должна быть разработана информационная система или, как ее еще иногда называют, информационная система управления (ИСУ). Основа ИСУ состоит в том, что управленческие решения могут быть запрограммированы, большинство из них может быть сведено к алгоритмической последовательности. Для этого проблема, поставленная руководителем, должна быть четко структурирована в соответствии с правилами решения задачи.

Описательная информация - это, как правило, статистические данные наблюдений за процессом производства, процессом потребления и покупок и т. д. Достаточно часто они получаются из различных статистических форм отчетности в процессе проведения контроля деятельности.

Пояснительная информация - это форма причинно-следственных связей различных факторов и объяснение взаимовлияний. В науке за объяснение принимаются условия, при которых некоторое событие (описанное каким-то образом) изменяется, «подгоняется» к некоторой известной системе или подводится под принцип, принимаемый за истину. Информация, которая функционирует на предприятии в процессе управления, может быть классифицирована следующим образом:

- *по форме отображения* (визуальная, аудиовизуальная и смешанная);
- *по форме представления* (цифровая, буквенная, кодированная);
- *по роли в процессе управления* (аналитическая, прогнозная, отчетная, научная, нормативная);
- *по качеству* (достоверная, вероятно достоверная, недостоверная, ложная);
- *по возможности использования* (необходимая, достаточная, избыточная);
- *по степени обновляемости* (постоянная, переменная);
- *по степени деятельности предприятия* (экономическая, управленческая, социальная, технологическая);
- *по источнику возникновения* (внутриорганизационная, внешняя);
- *по степени преобразования* (первичная, производная, обобщенная);
- *по виду носителя* (печатный текст, микрофильм, кинофильм, видеофильм, машинный носитель);

- по времени поступления (периодическая, постоянная, эпизодическая, случайная).

ТЕМА 6 КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

6.1. 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, интонация 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.

6.2. Виды коммуникаций

Массовая коммуникация – совокупность открытых, упорядоченных процессов передачи социально значимой информации, поддающихся целенаправленному регулированию и используемых 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 звуковые; 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, желательно 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 6.1).

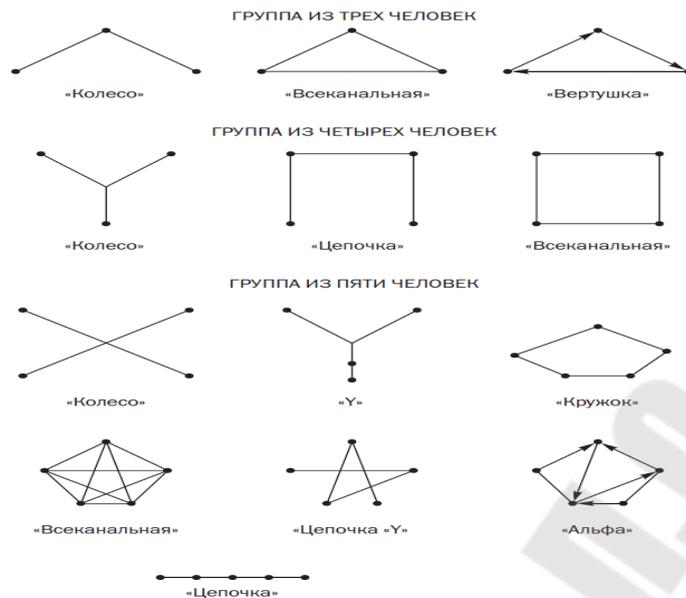


Рис. 6.1. Образцы коммуникационных сетей в группах

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.

6.3. 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 6.2).

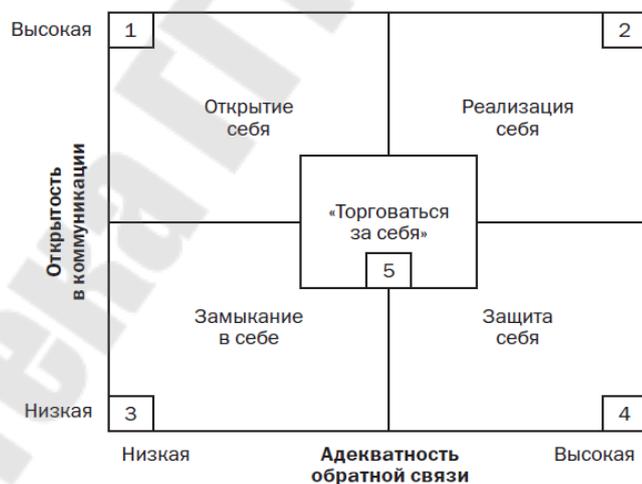


Рис. 6.2. Коммуникационные стили

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.

6.4. 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).

6.5. 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 его.

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).

ТЕМА 7 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

7.1. 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.

Под *организационной структурой управления* необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии.

Дж. Гелбрейт определил *проектирование организации* как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Факторы, оказывающие влияние на этот процесс 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 7.1 факторы могут в отдельности или в комбинации влиять на решения по проектированию организации через те компоненты, которые заключены в каждом из них.

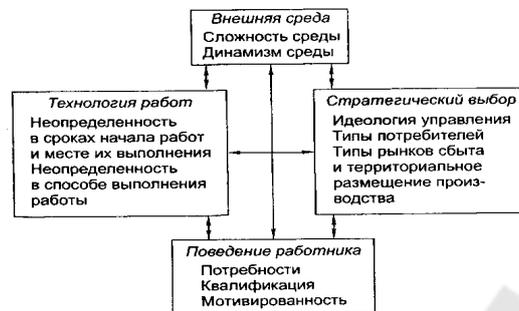


Рис.7.1. Ситуационные факторы проектирования организации

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 под-

разделений. 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 7.2).

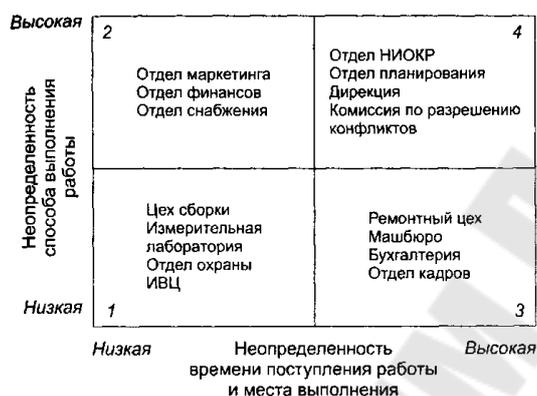


Рис. 7.2. Влияние технологии выполнения работы на проектирование организации

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 7.2 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 7.3).



Рис. 7.3. 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* (организационное обособление исполнителей схожих работ, т.е. объединения исполнителей в группы – структурные подразделения) и *кооперация* (обеспечивает согласованность действий групп и исполнителей).

Тип департаментализации - это принцип, которым руководствуются при выделении структурных подразделений. Выделяют четыре типа департаментализации:

1. *Линейная* - выделение подразделений с однотипными не-взаимосвязанными работами, в целях повышения управляемости. Предполагает относительную автономность при выполнении работы, характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи). Линейный тип департаментализации может осуществляться по численности, времени, территории или по природному фактору.

2. *Функциональная* - возникает с развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов в организации. Она может осуществляться по функциям (ресурсам), технологии или по процессу.

3. *Департаментализация по результату* - группирование исполнителей работ вокруг конечного результата. В организации, создаются относительно автономные части, ориентированные на про-

дукт, потребителя или рынок. Используется преимущественно в целях снижения высокой инерционности крупных организаций, усиления их реакции на изменения внешней среды и повышения эффективности.

4. *Матричная* - 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 (таблица 7.1).

Таблица 7.1

Матричная департаментализация

Группирование подразделений по продукту	Функциональные подразделения			
	Производство	Маркетинг	Финансы	НИОКР
Продукт А				
Продукт Б				
Продукт С				

Функциональная часть матрицы отвечает за обеспечение работы спецификациями (техническими условиями, технологической документацией, нормами и нормативами и т.п.), техническим руководством, квалифицированными кадрами, развитие персонала. Продуктовая часть матрицы отвечает за планирование работы, управление и оценку результатов, выполнение рабочих операций, достижение поставленных целей. Эффект от комбинации этих двух начал заключается в поддержании баланса между *техническими* (насколько хорошо работа выполнена) и *административными* (какая работа сделана и во сколько обошлось ее выполнение) целями.

3. *Связи* (обеспечивает возможность взаимодействия каких-либо частей) и *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.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации, действуют постоянно, формализуются и отражают распределение полномочий по уровням управления.

Горизонтальные связи - связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации.

Линейные связи - отношения, в которых руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными. Эти связи идут по организационной иерархии сверху вниз в форме приказа, распоряжения, команды и т.п.

Функциональные связи обеспечивают в процессе координации информационный обмен совещательного характера. В организационной иерархии они направлены от подчиненного к руководителю и имеют форму совета, рекомендации, предложения альтернативы и т.п.

Прямые связи используются для координации деятельности через непосредственное воздействие на объект управления (исполнителя или процесс).

Косвенные связи обеспечивают координацию деятельности подразделений и исполнителей не прямым воздействием, а посредством формирования условий, в которых осуществляется та или иная деятельность.

Формальные связи - это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. На практике формальные связи в организации отражаются в должностных инструкциях.

Неформальные связи - это неформализованные контакты между людьми в организации, не зависящие от их должности или участка работы. Они существуют всегда, на неформальных связях основаны неформальные группы.

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.

Выделяют три типа межличностных контактов в организации:

1-й тип - контакты между руководителем и конкретным подчиненным (прямые двусторонние);

2-й тип - контакты руководителя с двумя и более подчиненными (прямые множественные);

3-й тип - контакты между подчиненными, включающие как прямые двусторонние, так и прямые множественные.

Исследования, проведенные Д. Вудворд, показали, что масштаб управляемости существенно зависит от типа производства и уровня управления (таблица 7.2).

Таблица 7.2

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.

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* (это соподчиненность) и *звенность* (количество уровней управления).

б) *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 7.4а).



Рис. 7.4. Распределение прав и ответственности:

а) Распределение полномочий на основе принципа единства подчинения (□ - зона прав и ответственности данного уровня иерархии; ■ - зона поглощения пол-

номочий 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 подчинения предполагает, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность нижестоящих руководителей (рисунок 7.4б). Такая система допускает наличие двух и более лиц, имеющих одинаковые полномочия относительно объекта управления, что значительно усложняет поиск ответственного за результаты.

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; философия управления высшего руководства; развитие техники контроля; степень разделения труда; 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, 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).

7.2. Основные типы организационных структур управления: суть, преимущества и недостатки

В зависимости от характера связей между различными подразделениями организации различают следующие типы организацион-

ных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

Линейная организационная структура управления (рисунок 7.5). Это одна из простейших организационных структур управления; характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

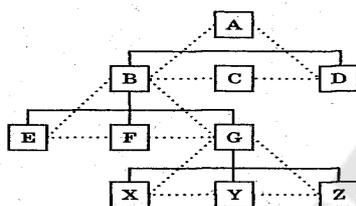


Рис. 7.5. Схема линейной организационной структуры управления по принципу «результат – треугольник»

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав. секцией, начальник отдела). В данном случае действует *принцип единоначалия*, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Схематически линейная структура управления может быть представлена в виде рисунка 7.6.



Рис. 7.6. Схема линейной организационной структуры управления

В линейной структуре система управления организацией строится по производственному признаку с учетом степени concentra-

ции производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (таблица 7.3).

Таблица 7.3

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
1) единство и четкость распоряительства	1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления
2) согласованность действий исполнителей	2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
3) простота управления (один канал связи)	3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами
4) четко выраженная ответственность	4) затруднительные связи между инстанциями
5) оперативность в принятии решений	5) концентрация власти в управляющей верхушке
6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	

Функциональная организационная структура управления организацией (рисунок 7.7). Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. *Идея состоит в том*, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (или исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как видно из рисунка 7.7, вместо универсальных менеджеров (см. рис.3), которые должны разбираться и выполнять все функции

управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.



Рис. 7.7. Схема функциональной организационной структуры управления

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (таблица 7.4).

Таблица 7.4

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций 2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов 3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов 4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций 5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами 3) появление тенденций чрезмерной централизации 4) длительность процедур принятия решений 5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления (рисунок.7.8). При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

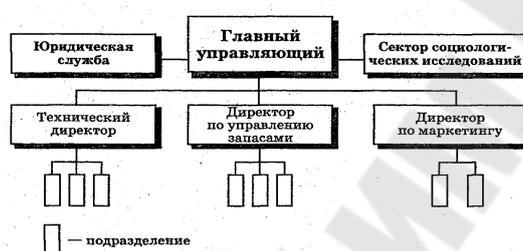


Рис. 7.8. Схема линейно-функциональной организационной структуры

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры управления отражены в таблице 7.5.

Таблица 7.5

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников 2) освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем 3) возможность привлечения консультантов и экспертов	1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями 2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует 3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации

Матричная организационная структура управления (рисунок 7.9). Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организаций.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).



Рисунок 7.9. Схема матричной структуры управления

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур.

При матричной структуре управления руководитель программы работает не с подчиненными ему непосредственно специалистами,

которые подчинены линейным руководителям, а в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки (таблица 7.6).

Таблица 7.6

Преимущества и недостатки матричной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации; 2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами; 3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности; 4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства; 5) усиление контроля за решением отдельных задач проекта; 6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий; 7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов	1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение 2) присутствие "духа" нездорового соперничества между руководителями программ 3) необходимость постоянного контроля за "соотношением" сил между задачами управления по целям 4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

7.3. Новые типы организационных структур управления

В последнее время в литературе рассматриваются новые типы организаций, успешно действующих в «информационной» среде: *эдохократические, 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 7.10).

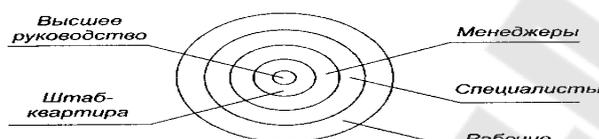


Рис. 7.10. Схема эдхократической организации

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 (рисунок 7.11). 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.

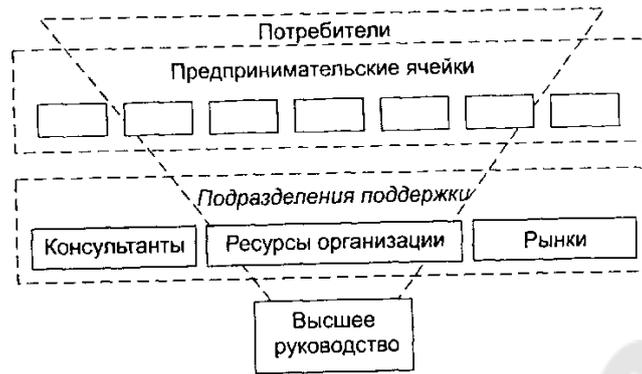


Рис. 7.11. Принципиальная схема предпринимательской организации

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 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, технологии, информация, идеи 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. Резко повышается мотивированность людей и эффективность их работы.

Организация, ориентированная на рынок. В ранее рассмотренных типах структур непосредственно вокруг рынка группируется только часть организации, в то время как в организации, ориентиро-

ванной 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 7.12).



Рис. 7.12. 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 7.13).

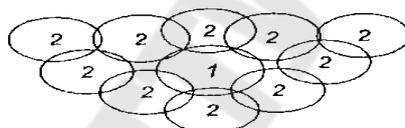


Рис. 7.13. Дифференциация и интеграция ячеек в организации, ориентированной на рынок; 1 – руководство организации; 2 – проектные группы (рабочие ячейки)

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 7.14).

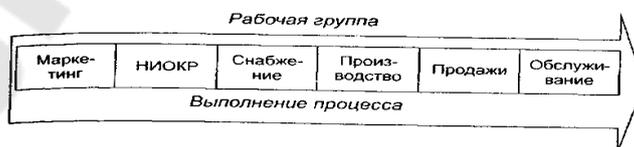


Рис. 7.14. Элемент сетевой структуры

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 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 7.15).

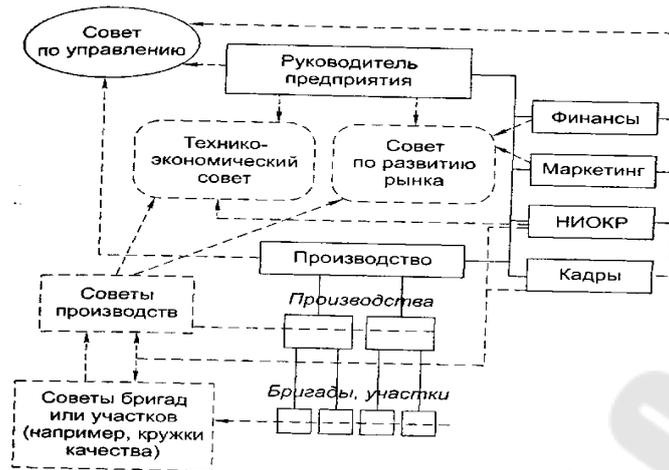


Рис. 7.15. Схема структуры партисипативной организации

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. 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 8 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

8.1 Власть и влияние

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 8.1).

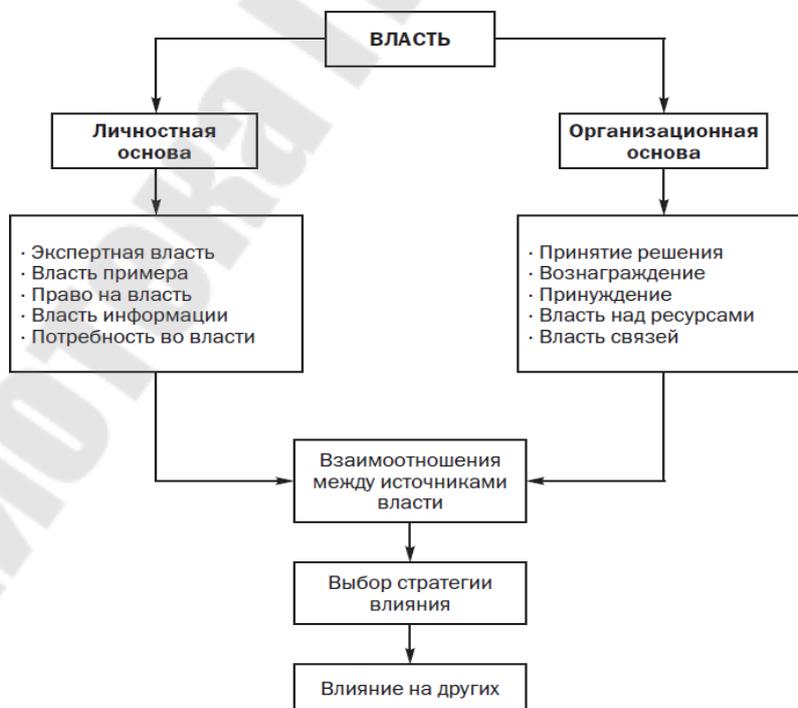


Рис. 8.1. Источники власти в организации

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, финансовые 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.

8.2 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 8.2).

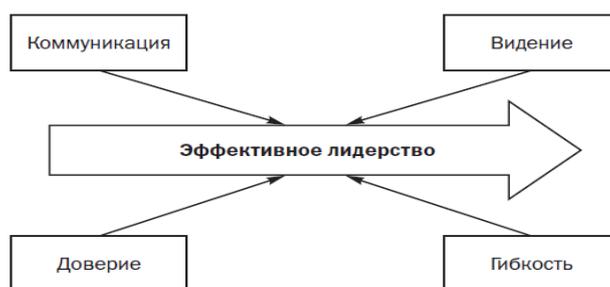


Рис. 8.2. Черты эффективного лидерства

Лидерство — это не управление. Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям (таблица 8.1).

Таблица 8.1

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 8.2).

Таблица 8.2

Содержание стилей руководства

Черты отличия	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный стиль
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 свер-	Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях	Коммуникация в основном строится на горизонтальной основе

	ху		
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 8.3).

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. 8.3. 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, исследование 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 8.3).

Таблица 8.3

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	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер —	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа	Полная уверенность и доверие во всем

них		раб»	«начальник — подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решений	
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 8.4).

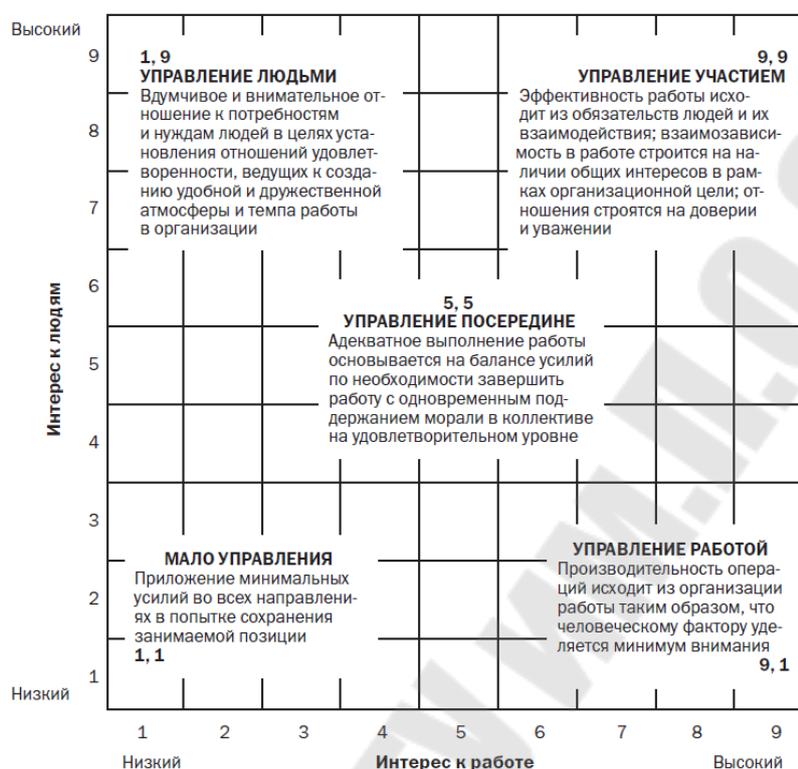


Рис. 8.4. Управленческая сетка Блейка и Моутон

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 8.5).

...в связи с ситуацией	Наказание за уровень выполнения работы Степень, с которой лидер использует жесткие меры при выполнении подчиненным работы на низком уровне	Вознаграждение за уровень выполнения работы Степень, с которой лидер использует позитивное усиление при выполнении подчиненным работы на высоком уровне
Изменение поведения...	Наказание без учета качества работы Степень, с которой лидер использует жесткие меры независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу	Вознаграждение без учета качества работы 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. 8.5. 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 8.6 показан весь спектр выбора между демократической и авторитарной альтернативами, соответственно ассоциируемыми с интересом к отношениям или к работе.



Рис. 8.6. 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 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 8.7), наглядно описывающих модель Фидлера.

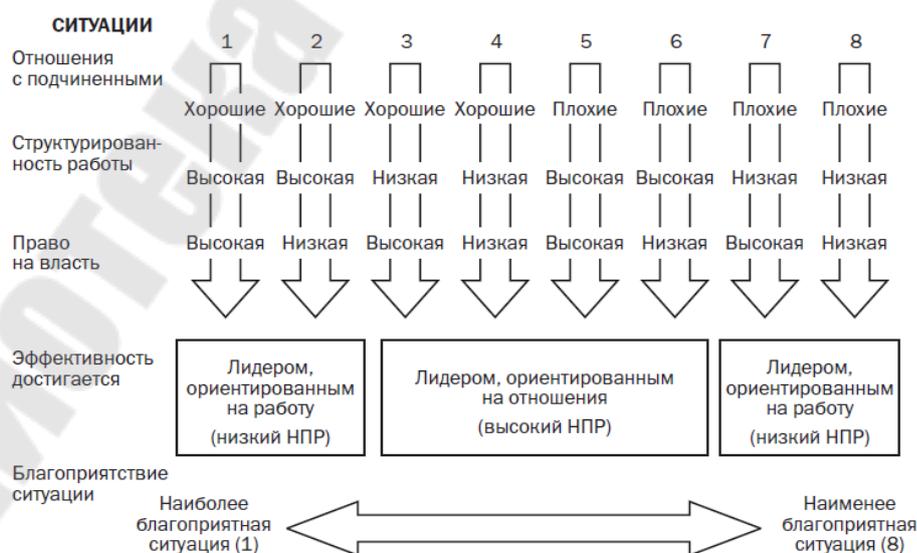


Рис. 8.7. Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланишарда

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 соответствующих 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 поведе-

ния позволило в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: *указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий* (рисунок 8.8).

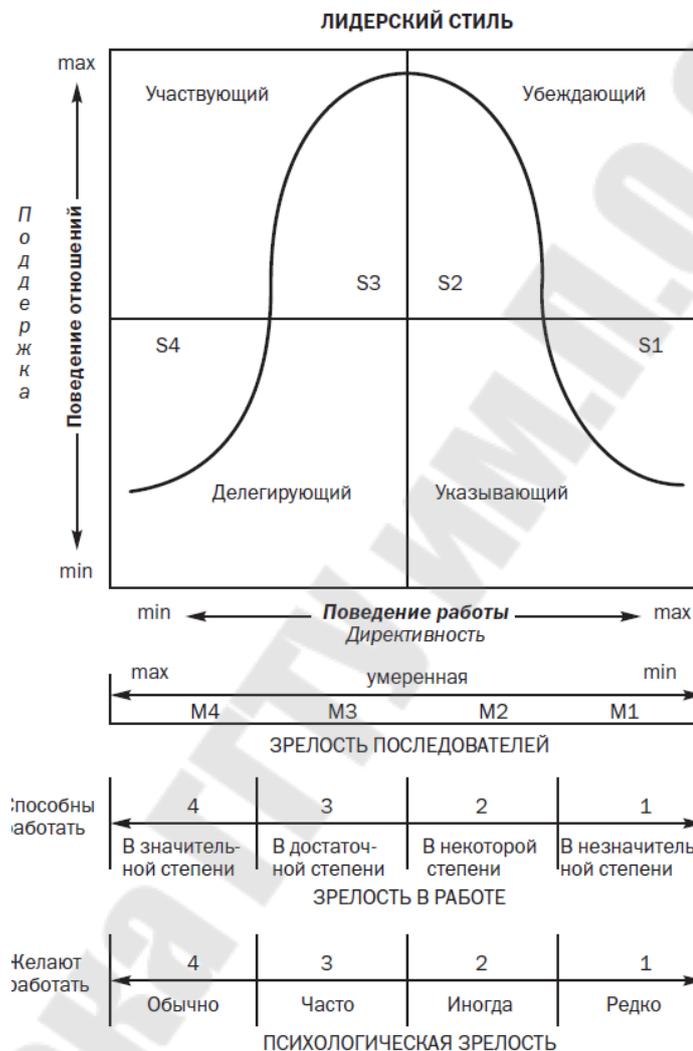


Рис. 8.8. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

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 рав-

ной 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, имеющих 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 8.9).



Рис. 8.9. 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 обладают 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 8.4 показано поведение лидера в различных комбинациях структурированности работы и возможностей последователей.

Таблица 8.4

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 возникла. 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.

$$P_{эф} = P_{кач} + P_{обяз} - P_{врем} \quad (8.1)$$

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

$$O_{эфф} = P_{эф} - \text{Стоимость} + \text{Развитие} \quad (8.2)$$

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 менеджера, в конце концов, на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения (рисунок 8.10).

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?

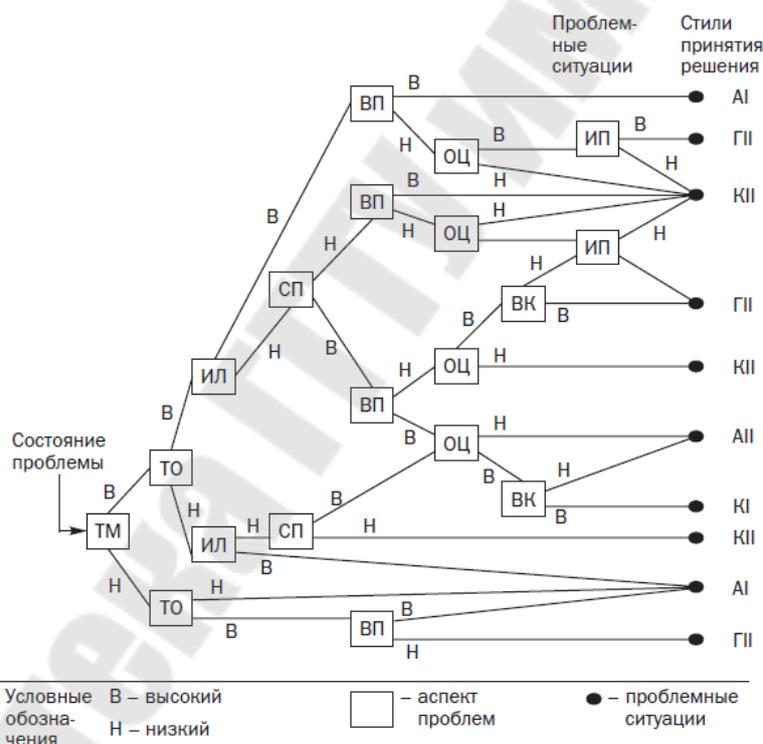


Рис. 8.10. Дерево решений Врума — Яго

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей: автократический I (АI), автократический II (АII), консультативный I (КИ), консультативный II (КИИ), групповой, или совместный II (ГИ). Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее.

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

AII. 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.

KI. 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.

KII. 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 8.11).



Рис. 8.11. 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 последовате-

лям (таблица 8.5). 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 8.5

Этика и харизма

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
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 8.12).

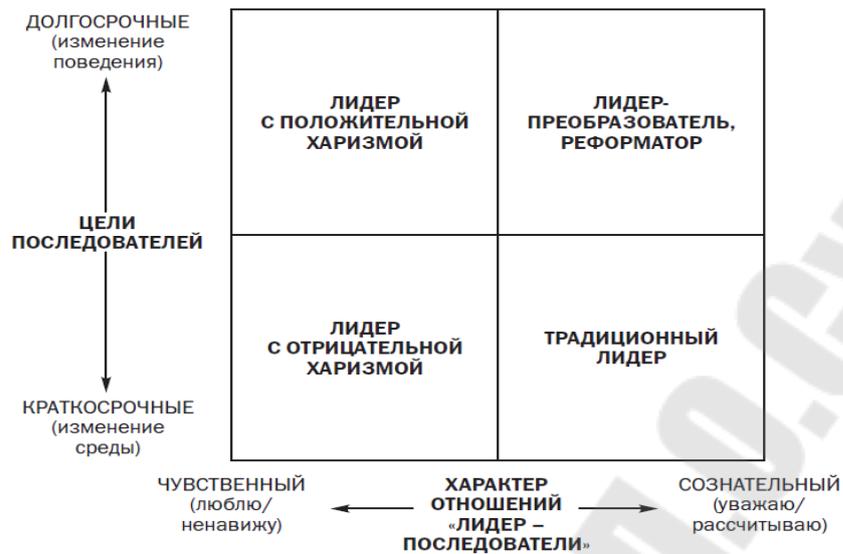


Рис. 8.12. Типы лидерства в зависимости от целей последователей и характера их отношений с лидером

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 8.13).

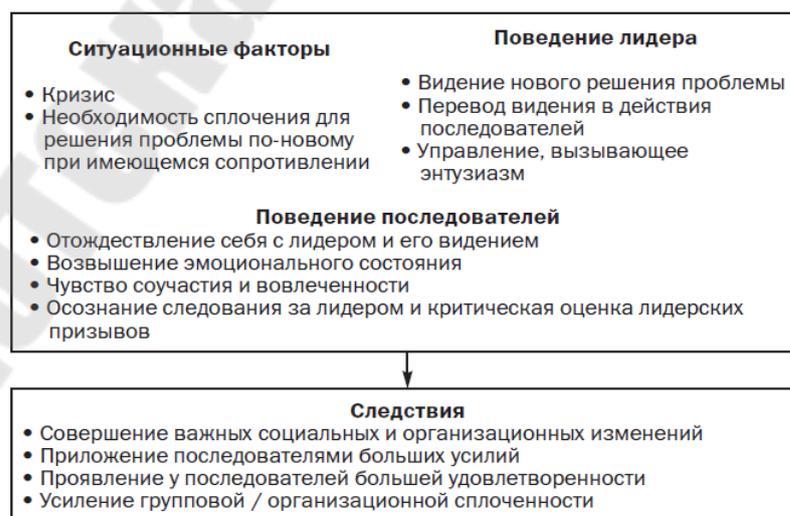


Рис. 8.13. Модель преобразующего или реформаторского лидерства

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

8.3 Управление конфликтами

8.3.1 Природа и типы конфликтов в организации

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называют **функциональными**. Они оказывают положительное воздействие на эффективность организации и полезны для нее. Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер. **Дисфункциональный конфликт** приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.

Позитивные функции конфликта:

- разрядка напряженности между сторонами;
- сплочение коллектива перед внешним врагом (внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы);
- получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде;
- большая расположенность к сотрудничеству в будущем;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;

- нормотворчество – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в ходе его;

- создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей.

Негативные функции конфликта:

- большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;

- рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние;

- снижение производительности труда, рост текучести кадров;

- представление о второй стороне как о враге;

- уменьшение сотрудничества после завершения конфликта;

- сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта);

- усиление тенденции к авторитарному руководству.

В конфликте можно выделить следующие **компоненты**: участники (оппоненты) с их несопадающими целями; посредник (может отсутствовать); объект (предмет конфликта); предконфликтная ситуация; инцидент; конфликтные действия оппонентов; фаза конфликта; меры по разрешению конфликта; завершение конфликта.

Считается, что **конфликт** – это предконфликтная ситуация плюс инцидент. Предконфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без предконфликтной ситуации.

Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является **масштаб**. По этому критерию различают внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой конфликты.

Внутриличностный конфликт – это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. **Причинами** такого конфликта могут быть:

1) несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям;

2) предъявление работнику противоречивых требований;

3) нарушение принципа единоначалия;

4) перегрузка или недогрузка, вследствие чего возникает неудовлетворенность работой;

5) осознание своей несостоятельности.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный конфликт. Примером может служить борьба двух руководителей за ресурсы организации или борьба между двумя претендентами за должностное повышение. *Причинами* конфликта могут быть различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

Конфликт между личностью и группой возникает по следующим причинам:

1) несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;

2) неверное распределение обязанностей;

3) разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;

4) смена руководства;

5) появление неформального лидера.

Примером подобного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

Внутригрупповой конфликт представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов. Основными *причинами* конфликта являются: изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства; появление неформального лидера; возникновение коалиций.

Межгрупповой конфликт – это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь основу:

- *профессионально-производственную*. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями, между руководителями разных уровней управления, между штабным и линейным руководством. *Причины* конфликта следующие: различия в целях; неверное распределение власти в организации; разный уровень профессионализма; плохие коммуникации.

- *социальную*. Это конфликты между работодателями, собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками

– с другой. Например, конфликт между администрацией и профсоюзом. **Причины:** разные позиции в организации, которые обуславливают различия в интересах, целях, властных полномочиях.

- **эмоциональную.** Примером может быть конфликт между так называемыми «лентяями» и «тружениками».

Итак, основными причинами конфликтов являются:

- 1) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- 2) взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности;
- 3) плохие коммуникации;
- 4) различия в целях, ценностях, манере поведения, методах работы;
- 5) психологическая несовместимость;
- 6) разный уровень образования, непрофессиональность;
- 7) низкий уровень исполнительской дисциплины;
- 8) несбывшиеся ожидания;
- 9) неодинаковый вклад в дело;
- 10) плохой морально-психологический климат в коллективе;
- 11) нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения);
- 12) нарушение трудового законодательства.

8.3.2 Методы управления конфликтами

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников.

Методы управления и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные, структурные и межличностные.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Структурные методы изменяют структуру заданий работникам или структуру организации. К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие:

1. **Разъяснение требований к работе.** Работники должны знать параметры и уровень ожидаемых от них результатов, систему полномочий, ответственности и взаимодействий с другими исполнителями

и руководством, правила и процедуры, используемые для выполнения заданий.

2. Использование координационных и интеграционных механизмов, которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми. К ним относятся:

- иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации;
- принцип единоначалия, облегчающий использование иерархии для управления конфликтом;
- специальные службы, осуществляющие связь между функциональными подразделениями;
- общие для нескольких отделов совещания;
- межфункциональные и целевые группы;
- кураторы, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы;
- слияния разных подразделений и наделение их общей задачей.

3. Постановка общеорганизационных целей. Их осуществление требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп, отделов, подразделений. Идея, которая заложена в эти высшие цели – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Такие цели на уровне фирмы формулируются как миссия, высшие ценности.

4. Использование системы вознаграждений для поощрения поведения, направленного на избежание негативных последствий конфликтов. В более широком понимании систему вознаграждений и стимулирования труда можно рассматривать как основу для предотвращения конфликтов. К таким формам стимулирования труда относятся следующие:

1) **реконструкция процесса труда**: расширение набора трудовых функций, создание привлекательных рабочих мест, интеллектуализация труда, создание социально-технических систем, работа на дому;

2) **участие в принятии решений**: участие в выработке производственной политики, расширение самостоятельности производственных подразделений и их работников в решении проблем, возникающих на рабочих местах;

3) **развитие чувства сопричастности**: участие в прибылях, участие в капитале предприятия;

4) *гибкий рабочий день*: подвижный график рабочего времени, неполная рабочая неделя.

Межличностные методы разрешения конфликтов были предложены К. У. Томасом и Р. Х. Киллменом в 1972 г. Они выделили пять методов разрешения конфликтов, представленных в виде **матрицы**, которая строится на основе **двух переменных**: интерес к себе и интерес к другим (рисунок 8.14). Интерес измеряется как низкий и высокий. Уровень направленности на собственные интересы или интересы оппонента зависит от трех условий: содержания предмета конфликта; ценности межличностных отношений; индивидуально-психологической особенности личности.

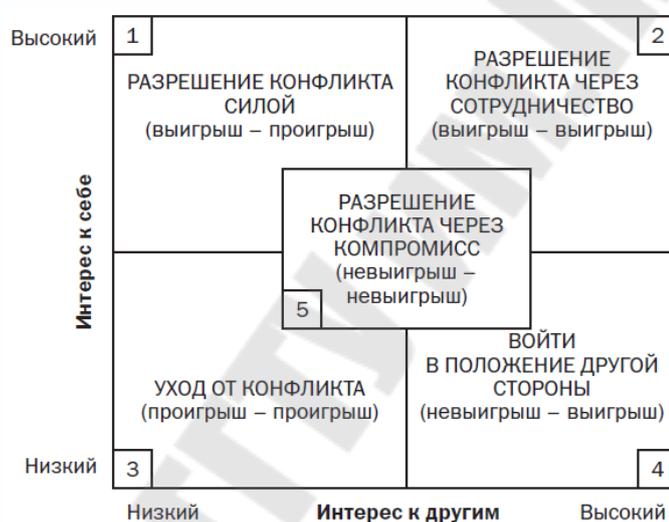


Рис. 8.14. Межличностные способы разрешения конфликтов

1. Уклонение, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. Игнорирование несогласия может вызвать недовольство другой стороны. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны, поэтому он приемлем в качестве временного выхода из ситуации.

2. Принуждение, разрешение конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны. Этот стиль эффективен в ситуациях, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он подавляет инициативу подчиненных, может вызвать их возмущение, так как не учитывает их точку зрения на возникшую ситуацию. Это стиль типа «выигрыш — проигрыш».

3. Сглаживание. Метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняет благоприятный климат в коллективе, подчеркивает общность интересов и принижает их различия. К сожалению, иногда забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Это стиль типа «невыигрыш — выигрыш».

4. Компромисс характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоим. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не разрешит конфликтную ситуацию эффективным способом. При компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон, но нет и неудовлетворенности. Это стиль типа «невыигрыш — проигрыш».

5. Сотрудничество основано на признании различий во мнениях оппонентов и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идет поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

8.4 Причины стресса и снижение его уровня

Стресс (от англ. stress – «напряжение») – состояние напряжения, возникающее под влиянием сильных воздействий. Это неспецифическая реакция организма на предъявляемые ему требования. Стресс – это приспособительная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и (или) психологическими процессами, которая наступает в результате воздействия окружающей среды, обстоятельств или событий, предъявляющих избыточные психологические и (или) физические требования к человеку.

Люди очень различаются по устойчивости к стрессам. Наиболее уязвимы самые сильные и самые слабые. В реакции первых преобладает гнев, в реакции последних – страх, а обе эти эмоции разрушительны для здоровья. Люди так называемых промежуточных типов лучше вооружены для противостояния стрессам. Их реакции более

здравые, они способны дозировать стрессы, принимая неизбежные и уклоняясь от избыточных.

Физиологическими признаками стресса являются язвы, гипертония, мигрень, боли в сердце, инфаркт. **Психологические признаки:** депрессия, раздражительность, потеря аппетита.

Стресс снижает качество жизни работников и эффективность их труда, поэтому дорого обходится организации. Вызвать стресс могут разные **факторы**, их можно объединить в две группы: организационные факторы, которые связаны с работой в организации, и личностные факторы, связанные с личной жизнью человека, его особенностями.

Организационные факторы:

1. Перегрузка или недогрузка работника, которые приводят к накоплению физической и психической усталости, росту неудовлетворенности, ощущению материальных потерь.

2. Динамичность событий, необходимость быстрого принятия решений.

3. Критические обстоятельства или риск при принятии решений.

4. Постоянная спешка.

5. Противоречивые или неопределенные требования со стороны руководителя или разных руководителей.

6. Несоответствие норм и ценностей личности нормам и ценностям группы, осознание своей несостоятельности.

7. Неинтересная, рутинная работа, отсутствие перспектив.

8. Крупные изменения на работе, в организации.

9. Плохие условия работы: шум, низкое освещение, духота, отклонения в температурном режиме.

Личностные факторы: смерть близких, развод, увольнение с работы, неудачи близких людей, вступление в брак, появление нового члена семьи, уход на пенсию и другие.

Методы самоуправления стрессом:

- разработать систему приоритетов в своей работе: важное превыше срочного;

- научиться говорить «нет»;

- не соглашаться на противоречивые требования руководителя.

Методы, способствующие предотвращению стрессового состояния работников:

- оценка способностей, потребностей и склонностей для принятия решения о характере и объемах работы;

- при наличии аргументированного обоснования позвольте работникам отказаться от порученной ранее или планируемой работы;
- полномочия, ответственность и ожидаемый результат должны быть четко описаны. Необходимо использовать обратную связь для того, чтобы убедиться в адекватном восприятии задания сотрудником;
- использование ситуационного подхода к лидерству;
- обеспечение надлежащего вознаграждения за эффективную работу;
- развитие способностей сотрудников, привлечение их к обсуждению сложных вопросов.

ТЕМА 9 ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

9.1. Сущность и задачи стратегического менеджмента организации

Возникнув как научное направление в середине XX века под воздействием объективных причин, в XXI веке стратегический подход к управлению организацией стал основной концепцией современного менеджмента.

Для лучшего понимания сущности стратегического менеджмента приведем его сравнение по ряду факторов с оперативным управлением. Стратегическое управление имеет ряд принципиальных отличий от оперативного управления (таблица 9.1).

Таблица 9.1

Сравнение стратегического и оперативного управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения доходов от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в

		окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и измерения в зависимости от изменения окружения

Таким образом, управление в общем виде - это процесс, ориентированный на достижение определенных целей. Стратегический менеджмент ориентирован, в первую очередь, на поддержание устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе. Это означает, что разработка стратегических решений связана с рассмотрением альтернатив в выборе сфер бизнеса, распределении ресурсов, систем мотивации, союзников и т.п.

Стратегический менеджмент – 1) деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям; 2) область научных знаний, охватывающая методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации для достижения целей организации.

Стратегический менеджмент основывается **на следующих положениях.**

1. Организации являются *сложными социально-экономическими системами*, которые обладают рядом особенностей; создаются для достижения определенной цели (целей); обладают различного рода ресурсами и производят материальные блага или услуги. К числу особенностей относятся:

- обязательное соизмерение затрат на производство и продвижение товара или услуги с доходами от реализации;

- сложность внутренней среды организации, определяемой большим числом элементов, вероятностный характер взаимосвязей между ними и т.д.;

- многокритериальность задач управления;

- большая динамичность протекающих в системе процессов;

- невозможность форматизации многих задач управления организациями;

- необходимость управления организациями, для чего создается определенная функциональная и организационная структура, система утвержденных норм поведения и форм контроля за их соблюдением, система мотивации и т.д.

2. Организации являются *открытыми системами*, на которые воздействуют многочисленные факторы внешней среды. Поэтому эффективность деятельности организации и ее стратегии в значительной степени будет определяться ее адаптивными возможностями и способностями выявлять, поддерживать и усиливать конкурентные преимущества.

3. Стратегии организаций всегда *уникальны*, поэтому универсальных решений, пригодных для всех случаев, нет. Отсутствуют и «стандартные» наборы правил и процедур решения стратегических задач. Не существует «правильных» и «неправильных» стратегий. Все зависит от условий реализации конкретной стратегии и конечных целей.

Выделяют **5 основных** постоянно реализуемых **задач** стратегического менеджмента:

1) определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития, т.е. необходимость обозначения цели и долгосрочной перспективы;

2) превращение общих целей в конкретное направление работы;

3) умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей;

4) эффективная реализация выбранной стратегии;

5) оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение коррективов в долгосрочные основные направления деятельности в цели, стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта изменившихся условий новых идей или новых возможностей.

Таким образом, основная задача стратегического менеджмента состоит в достижении целей организации путем оптимального использования ее внутренних переменных (существующего потенциала)

с учетом факторов внешней среды и приведении потенциала организации в соответствие с требованиями изменяющейся внешней среды для обеспечения конкурентоспособности и эффективного функционирования в будущем.

Стратегический менеджмент имеет свои закономерности, которые следует учитывать при разработке стратегии развития организации. Выделим *основные принципы стратегического менеджмента*.

1. *Единство направления*. Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления.

2. *Научность*. Применение достижений системного, ситуационного походов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач.

3. *Выделение доминанты развития*. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров. *Стратегическая зона хозяйствования* – отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход. *Стратегический хозяйственный центр* – внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

4. *Экономичность и эффективность*. Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.

5. *Подчиненность личных интересов общим*. Интересы, одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации.

6. *Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией* в зависимости от конкретных условий, обеспечивающие реализацию целей организации, рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.

7. *Мотивация персонала*, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, есть результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы правильно мотивировать труд работников, необходимо определить потребности этих работни-

ков и найти способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

8. *Разделение труда* нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия. Стратегический менеджмент ставит перед организацией две группы задач: краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение, и стратегические.

9. *Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов в свою очередь способствует достижению намеченных организацией целей.*

9.2. Понятие стратегии, классификация стратегий

В стратегическом управлении **стратегия** (от греческого *strategos*, «искусство генерала») 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.

Классификация стратегий по уровням иерархии управления

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

- *Корпоративную*, сущность которой состоит в том, чтобы показать, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

- *Деловую*, которая концентрируется на действиях и подходах, связанных с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Т.е. сущность

деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

- *Функциональную*: стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

- *Операционную*: данные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, проведение рекламной кампании и т.д.).

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях.

Классификация стратегий по М. Портеру

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 компания 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 фирма 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 фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенных типах продукции. В данном случае фирма 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 (стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента). К ним относятся:

- *стратегия усиления позиции на рынке*, т.е. 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:

- *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 названной 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.

- *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 центрированной 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 новыми продуктами, 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 (т.е. стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода);
- *стратегия сокращения*, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;
- *стратегия сокращения расходов*, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат (данная стратегия больше ориентирована на устранение достаточно небольших источ-

ников затрат; ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер).

На практике возможна одновременная реализация нескольких стратегий, особенно это свойственно многоотраслевым организациям.

В качестве типовых продуктовых стратегий можно выделить следующие:

- *глобального экспорта* (развитие предприятия опирается на зарубежные универсальные торговые представительства, они обслуживают несколько предприятий и работают с ориентацией на национальные интересы);

- *отечественного доминирования* (предприятие занимает лидирующие позиции на отечественном рынке, который принят в качестве приоритета деятельности);

- *собственного представительства* (предприятие создает своего регионального дистрибьютора, который берет на себя распространение и торговлю в регионе);

- *проникновения производства* (предприятие разделяет процесс производства на две стадии: первая (выпуск современных высококачественных комплектующих) осуществляется в центральной фирме, вторая (сборка) реализуется в регионах, где затем происходит продажа продукции).

9.3. Управление стратегическими изменениями

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. *Во-первых*, установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. *Во-вторых*, установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. *В-третьих*, выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется **стратегическим изменением**.

В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, организации,

продукта и рынка можно выделить **пять** достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью **типов изменений**.

Перестройки организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке.

Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт.

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез - это организационная структура, второй — организационная культура.

Анализ **организационной структуры** с позиций процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два следующих вопроса. *Первый*: в какой мере существующая организационная структура может способствовать или мешать реализации выбранной

стратегии? *Второй*: на какие уровни в организационной структуре должно быть возложено решение определенных задач в процессе осуществления стратегии?

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда **факторов**. Наиболее существенными по значимости и степени являются следующие: размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации; географическое размещение; технология отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников; динамизм внешней среды; стратегия, реализуемая организацией.

Если организационная структура, устанавливая границы структурных подразделений и задавая формальные связи между ними, выступает как бы «скелетом» организации, то своего рода «душой» организации, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является **организационная культура**. Обычно в организации культура проявляется в виде разделяемых членами организации ценностей, принятых ими верований, норм поведения и т.п. Считается, что организационная культура складывается из следующих составляющих: *философия* (задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам), *преобладающие ценности, нормы поведения, правила, климат, поведенческие ритуалы*.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, Э. Шайн, считает, что существует **пять первичных и пять вторичных факторов**, которые определяют формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным факторам относятся следующие:

- точки концентрации внимания высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

В группу вторичных факторов входят следующие:

- структура организации;
- система передачи информации и организационные процедуры;
- внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация;

- мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации;
- формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Каждый из вышеперечисленных десяти факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры.

Проведение стратегических изменений в организации является сложной задачей. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает *сопротивление*. Поэтому, для того чтобы провести изменения, необходимо, как минимум, проделать следующее:

- вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);
- установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, являются люди. Люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Люди боятся того, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации, т.е. сложившийся статус-кво.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: (1) принятие или непринятие изменения; (2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению (рисунок 9.1).

Проявление отношения к изменению	Открытое	«СТОРОННИК»	«ПРОТИВНИК»
	Скрытое	«ПАССИВНЫЙ СТОРОННИК»	«ОПАСНЫЙ ЭЛЕМЕНТ»
		Принимается	Не принимается
		Отношение к изменению	

Рис. 9.1. Матрица «изменение — сопротивление»

Руководство организации на основе бесед, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников организации займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех оставшихся положений.

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет вскрыть тех отдельных членов организации или те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменению, и уяснить мотивы неприятия изменения.

Успех проведения изменения зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменение, им следует демонстрировать высокий уровень *уверенности в его правильности и необходимости и стараться быть, по возможности, последовательными* в реализации программы осуществления изменения. В то же время они должны всегда помнить, что по мере проведения изменения позиция людей может меняться. Поэтому им не следует обращать внимание на небольшое сопротивление изменению и нормально относиться к людям, которые вначале сопротивлялись изменению, а потом это сопротивление прекратили.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранять сопротивление изменению, оказывает *стиль* проведения изменения. Руководитель может быть жестким и непреклонным при устранении сопротивления, а может проявлять гибкость.

Проведение изменения должно завершаться *установлением* нового статус-кво в организации. Очень важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, чтобы новое положение дел в организации не просто оказалось формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью. Если действия по проведению изменения не привели к возникновению нового устойчивого статус-кво, то, значит, изменение нельзя считать завершенным и следует продолжать работу по его проведению до тех пор, пока по-настоящему в организации не произойдет замена старого положения на новое.

9.4. Стратегический контроль деятельности организации

Важнейшая задача руководства - обеспечивать устойчивую обратную связь между процессом достижения стратегических целей и собственно целями организации. В этом случае контроль позволяет выявлять, насколько действенна реализация стратегии в осуществлении долгосрочных планов организации. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля. 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.

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований. Наиболее существенными требованиями к поступающей из системы контроля информации являются следующие:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Система стратегического контроля включает в себя три основных этапа (рисунок 9.3), состоящих из четырех элементов.

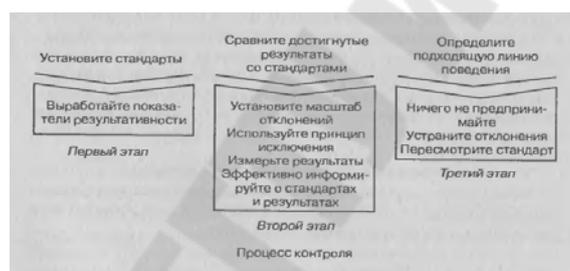


Рис. 9.3. Этапы стратегического контроля

Первый элемент стратегического контроля - это установление тех показателей (или стандартов), по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их приоритеты, установить субординацию временных предпочтений.

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля.

Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания. *Первая система* - это система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы (измеряются цены на продукты, цена на акции фирмы и доход на инвестированный капитал). *Второй подход* - это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям организации устанавливаются цели, и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные им задания. *Третий подход* - бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п. То есть устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. *Четвертый подход* к изменению и отслеживанию состояния параметров организации базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов организации.

Третий элемент системы контроля - сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние выше (лучше) желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и, наконец, реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый, заключительный элемент - оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации.

Проведение корректировки проходит по следующей схеме. Прежде всего проводится пересмотр параметров контроля. Для этого

уясняется то, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей. В таком случае они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии фирмы.

Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной, либо же стратегия уже не сможет привести организацию к поставленным целям. Если это так, то следует провести пересмотр стратегий. Если нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре, или в системе информационного обеспечения, либо же в функциональных системах обеспечения деятельности организации. Может оказаться, что в этих областях все нормально. Тогда причину неуспешной работы организации надо искать на уровне отдельных операций и процессов.

Характеристики эффективного контроля:

- контроль должен быть ориентирован на выполнение намеченной стратегии;
- контроль должен быть ориентирован на результаты (контролируется достижение конкретной цели, а не деятельность работника, отдела, предприятия вообще);
- контроль должен быть своевременным (контроль осуществляют тогда, когда ситуация может быть изменена, т.е. когда ситуация управляема);
- контроль должен «соответствовать делу» (контроль должен помогать менеджеру, а не мешать ему);
- контроль должен быть гибким (процедуры контроля не могут быть абсолютно идентичными для различных процессов, производств, сотрудников, хотя они в известной степени унифицированы);
- процедура контроля должна быть понятной как проверяющему, так и проверяемому;

- затраты на проведение контрольных мероприятий не должны ухудшать экономических показателей деятельности компании.

Для того чтобы контроль был эффективным, менеджерам необходимо четко представлять, что их действия должны быть направлены на:

- установление осмысленных стандартов, воспринимаемых сотрудниками;
- установление жестких, но достижимых стандартов;
- установление двустороннего общения при проведении контроля, позволяющего воспринимать обратную информацию;
- стремление избежать чрезмерного контроля;
- вознаграждение сотрудников за достигнутые результаты.

ТЕМА 10

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие конкурентного преимущества. В условиях глобализации мировой экономики обостряется конкуренция предприятий-товаропроизводителей. Проблема обеспечения конкурентоспособности собственной продукции потребует постоянных решительных действий.

Конкурентоспособность в широком смысле – это способность определенного объекта побеждать в конкурентной борьбе. В узком смысле конкурентоспособность:

1) товара (услуги) – это способность товара (услуги) благодаря его свойствам, которые являются преимуществами по сравнению с аналогичными свойствами других товаров (услуг), побеждать в рыночной борьбе;

2) предприятия – это потенциальная возможность достигать конкурентных преимуществ предприятием в соперничестве с другими субъектами хозяйствования;

3) страны – это наличие лучших условий стабильного экономического роста в сравнении с другими странами.

Анализируя различные подходы к объяснению природы конкурентоспособности фирмы и национальной экономики, М. Портер разработал теорию конкурентного преимущества, которое, как на внутреннем, так и на внешнем рынках, зависит от наличия и эффективно-

сти использования ресурсов, находящихся в распоряжении организации.

Конкурентное преимущество – наличие в системе определенной эксклюзивной ценности, которая дает этой системе преимущества перед конкурентами.

Существует два так называемых базовых типа конкурентного преимущества, которыми могут обладать конкретные компании:

- **Низкие издержки** – способность компании производить и (или) продавать сопоставимый продукт-товар с меньшими затратами, чем конкуренты.

- **Дифференциация** – способность компании обеспечить покупателя сопоставимым продуктом-товаром, который, по сравнению с конкурентами, обладает большей ценностью.

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которые можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж). Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании. В отличие от возможностей, - это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей.

Главными направлениями обеспечения конкурентного преимущества организации являются:

- концентрация ресурсов фирмы для упреждения действий конкурентов;
- удерживание инициативы в конкурентной борьбе;
- обеспечение ресурсного потенциала для достижения поставленных целей;
- разработка гибкой системы планирования деятельности фирмы на рынке путем обоснования эффективной стратегии взаимодействия с конкурентами.

Конкурентные преимущества компании могут быть:

1. По времени действия: краткосрочные и долгосрочные.
2. По возможности имитации: имитируемые, уникальные.
3. По источникам их возникновения: внутренние и внешние.

Внутренние конкурентных преимущества – это характеристики внутренних аспектов деятельности предприятия (уровень затрат, производительность труда, организация процессов, система ме-

неджмента и т.п.), которые превышают аналогичные характеристики приоритетных конкурентов.

Внешние конкурентные преимущества – это те преимущества, которые базируются на способности предприятия создавать более значимые ценности для потребителей продукции, что создает возможности более полного удовлетворения их потребностей, уменьшение расходов или повышения эффективности деятельности.

Базисом общего конкурентного преимущества являются преимущества внутренние, однако в целом важен потенциал достижения предприятием своих конкурентных позиций. Внешние конкурентные преимущества, с одной стороны, ориентируют предприятие на развитие и использования тех или иных конкурентных преимуществ, а с другой – обеспечивают ему соответствующие конкурентные позиции, поскольку ориентируют на целенаправленное удовлетворение потребностей конкретной группы потребителей.

К основным факторам конкурентных преимуществ относятся ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные факторы.

Таблица 10.1

Конкурентные преимущества и их источники

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Экономические	<p>Внутриорганизационные: эффект масштаба, эффект опыта, экономический потенциал, возможность изыскания и эффективное использование финансовых средств и другие деловые способности.</p> <p>Рыночные: хорошее экономическое состояние рынка (благоприятная динамика цен, высокая отраслевая норма прибыли и др.). растущий спрос (благоприятная динамика емкости рынка, отсутствие товаров-заменителей, демографические изменения и др.).</p> <p>Стимулирующая политика правительства (инвестиционная, кредитная, налоговая, а также представляемые льготы и привилегии)</p>
Структурные	<p>Интеграция бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регрессивная (стремление получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков); - прогрессивная (внедрение в систему распределения продукции);

	- горизонтальная (объединение или усиление взаимодействия предприятий, выпускающих однородную продукцию)
Научно-технические и технологические	Высокий уровень развития прикладной науки и техники в отрасли. Особенности технологии производства продукции. Технические параметры продукции. Технические характеристики используемого оборудования
Информационные	Наличие банка данных о: <ul style="list-style-type: none"> - рынке; - продавцах; - покупателях; - конкурентах; - нормативно-правовых актах органов власти; - инфраструктуре рынка
Географические	Выгодное географическое расположение предприятия. Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок
Нематериальные	Репутационные активы: название компании, ее торговые марки, отношения с потребителями, поставщиками, государством и обществом
Неправовые	Недобросовестная конкуренция. Недобросовестное выполнение федеральными и региональными органами власти своих обязанностей, бюрократизм. Неоправданная волокита с рассмотрением судебных дел. Коррупция. Неформальные отношения органов власти и руководителей предприятий и др.
Инфраструктурные	Состояние и развитие средств коммуникации (связи, транспорта). Открытость и организованность рынков труда, капитала, технологий, инвестиционных товаров в регионах России. Развитие дистрибьюторской сети (розничной, оптовой торговли и др.). Развитие служб по оказанию деловых услуг (консалтинговых, информационных, лизинговых и др.). Развитие межфирменной кооперации

Конкурентные преимущества имеют иерархию и могут относиться:

- к товару;
- к функциональной сфере деятельности (исследованиям, производству, менеджменту и др.);

- к предприятию, отрасли, экономике страны, обществу в целом.

Конкурентоспособность продукции. *Конкурентоспособность товара* – это комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, которые определяют его успех на рынке.

Конкурентоспособность товара в общем случае определяется тремя необходимыми элементами:

- свойствами данного товара;
- свойствами конкурирующих товаров;
- особенностями потребителей.

Одной из составляющих конкурентоспособности является качество продукции (услуги). **Качество продукции** — это определенная совокупность свойств товара, способная в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию или уничтожение.

Конкурентоспособный товар — это товар, выгодно отличающийся от аналогов-конкурентов по системе качественных и социально-экономических признаков.

Индикаторами конкурентоспособности товара являются назначение (полезность) товара, качественные характеристики товара, его цена.

Конкурентоспособность товара определяется (в отличие от качества) только той совокупностью свойств, которые представляют несомненный интерес для определенной группы покупателей и обеспечивает удовлетворение данной потребности. Прочие характеристики и свойства продукции во внимание не принимаются. Товар с более высоким уровнем качества может быть менее конкурентоспособен, если его стоимость значительно повысилась за счет придания товару новых свойств, не затребованных группой потребителей, для которых он предназначен. Кроме того, один и тот же продукт может быть конкурентоспособен на внутреннем рынке и неконкурентоспособен на внешнем, и наоборот.

Оценка конкурентоспособности состоит из следующих этапов:

1. Анализа рынка и выбора наиболее конкурентоспособного товара.
2. Определения сравнительных параметров образцов товара.

3. Расчета интегрального показателя конкурентоспособности оцениваемого товара.

Оценка конкурентоспособности товара производится путем сопоставления параметров анализируемого товара с параметрами базы сравнения. Образцом, как правило, является аналогичный товар, который имеет максимальный объем продаж и наилучшую перспективу сбыта. Конкурентоспособность продукции может быть оценена дифференциальным, комплексным и смешанным методами.

По результатам сравнения одним из трех описанных методов можно дать одно из следующих заключений:

- товар конкурентоспособен на данном рынке в сравниваемом классе изделий;
- товар обладает низкой конкурентоспособностью на данном рынке в сравниваемом классе изделий;
- товар полностью неконкурентоспособен на данном рынке в сравниваемом классе изделий.

Конкурентоспособность организации. Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия-производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия.

Конкурентоспособность организации - это совокупность свойств, отличающих ее от других хозяйствующих субъектов более высокой степенью удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей населения, эффективностью деятельности, возможностью и динамикой адаптации к условиям рыночной конъюнктуры, способностью к экономическому развитию на основе разработки и реализации стратегий конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия является показателем относительным, где базой для сравнения выступают аналогичные показатели, используемые для оценки конкурентоспособности предприятий-конкурентов.

Конкурентоспособность предприятия является категорией динамической. Ее изменение во времени обусловлено как внешними, так и внутренними факторами, значительная часть которых может рассматриваться в качестве управляемых параметров.

Конкурентоспособность предприятия зависит от **ряда факторов**, которые разделить на **три группы**:

- технико-экономические;
- коммерческие;
- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкое (tm) продукции и пр.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают: конъюнктуру рынка, предоставляемый сервис, рекламу, имидж фирмы.

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты). В случае несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства товар не может быть продан на данном рынке.

Кроме того, факторы конкурентоспособности организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

Конкурентоспособность – интегральная характеристика. В общем случае целесообразно выделять следующие составляющие: конкурентоспособность предложения на рынке, ресурсов предприятия, менеджмента и предпринимательской идеи.

Текущая конкурентоспособность предприятия связана с конкурентоспособностью предложения на рынке. Предложение включает продукт, цену и сопутствующие услуги, а в общем случае — все, что определяет полезность (выгодность) приобретения для клиента. Часто предприятие имеет несколько предложений (дифференциация), при этом можно говорить об интегральной конкурентоспособности всего продуктового портфеля.

Долгосрочная конкурентоспособность определяется конкурентоспособностью ресурсов (потенциала) предприятия: финансовых, материальных, технологических, управленческих, информационных, кадровых, интеллектуальных и других (в частности, как особый вид

ресурса можно рассматривать лояльность покупателей). Наличие ресурсов позволяет предприятию длительное время обеспечивать (поддерживать) *конкурентоспособность предложения*.

Конкурентоспособность менеджмента — это сравнительная характеристика качества менеджмента на предприятии и у конкурентов, это различия в квалификации, мотивации, организации управления.

Связующим элементом указанных аспектов конкурентоспособности является **конкурентоспособность предпринимательской идеи**. Предпринимательская идея включает основное представление о продукте предприятия, о способе удовлетворения потребности клиентов, поддержания и развития потенциала, управления предприятием. Перечисленные составляющие являются уникальными для каждого предприятия, а их удачное сочетание и определяет конкурентоспособность предпринимательской идеи.

Анализ конкурентной среды. Конкурентная среда – сложившаяся ситуация, в рамках которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке. Конкурентная среда влияет на формирование активной и пассивной составляющих конкурентоспособности фирмы: чем выше интенсивность конкуренции (и, следовательно, более агрессивная конкурентная среда), тем сильнее должна быть развита пассивная конкурентоспособность (для адаптации к конкурентной среде), так как у организации меньше возможностей для влияния на конкурентную среду в силу несопоставимости внутренних сил фирмы с внешними воздействиями. Активная конкурентоспособность нужна фирме для снижения интенсивности конкуренции: если фирма занимает большую долю рынка, то ее рыночная власть будет выше (и сильнее активная конкурентоспособность), а интенсивность конкуренции со стороны конкурентов ниже.

Целью изучения различных типов конкурентной среды является получение разностороннего описания среды путем выявления максимального количества факторов, которые могут воздействовать на шансы организации добиться успеха или потерпеть неудачу в ее деятельности на рынке.

Для степени интенсивности конкуренции используют обычно модель Майкла Портера. Она описывает функционирование конкурентной среды в рамках пяти основных конкурентных сил:

- угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;

- власть покупателей;
- власть поставщиков;
- угрозы со стороны заменителей товара или услуги;
- уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.

Рассмотрим последовательно содержание и механизмы воздействия всех пяти сил.

Угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов. Ее вероятность определяется высотой существующих барьеров и уровнем усилий, необходимых для их преодоления. Наиболее серьезными барьерами для проникновения являются: эффект масштаба, величина необходимого для проникновения на рынок капитала, возможность доступа к каналам распространения, эффект роста производительности, диверсификация.

Эффект масштаба. Он достигается тогда, когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции. При этом многие расходы на единицу продукции, такие как на содержание складов, служб (бухгалтерии, охраны, экспедиции и пр.), приобретение материалов и погрузочно-разгрузочные работы, по мере увеличения объемов производства снижаются. Эффект масштаба различен и зависит от отрасли промышленности, в которой работает организация.

Потребности в капитале для проникновения на рынок. Они связаны эффектом масштаба и относятся к тем затратам, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней.

Доступ к каналам распространения. В данном случае речь идет о возможности доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг.

Эффект роста производительности. Производительность возрастает по мере того, как рабочие, менеджеры и служащие осознают поставленные задачи и становятся опытнее. При этом улучшается соотношение «затраты-эффективность».

Диверсификация означает поставку на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих. Организации, имеющие возможность провести диверсификацию, имеют возможность возведения непреодолимых барьеров для проникновения новых конкурентов.

В целом эти препятствия для проникновения конкурентов в различных отраслях промышленности отличаются. При этом даже в пределах конкретной отрасли одни барьеры более значительны, чем другие. Поэтому вне зависимости от сферы производства разработчик стратегии должен определить, какие препятствия реально существуют и в какой степени они усложняют проникновение на рынок при данных конкретных условиях среды.

Власть покупателей и власть поставщиков. Покупатели и поставщики конкурируют в отрасли из-за влияния на величину прибыли. Рыночная власть поставщиков влияет на цены и качество поставляемых продукции и услуг, что отражается на рентабельности отрасли. Условия, при которых рыночная власть поставщиков высокая включают:

1. Доминирование нескольких поставщиков.
2. Большая концентрация в отрасли поставщиков, нежели чем в отрасли производителей.
3. Недоступность товаров-заменителей.
4. Относительная незначимость производителя для поставщиков.
5. Важность продуктов поставщиков для производителя.
6. Высокая дифференциация поставщиков.
7. Высокие издержки производителя по смене поставщика.
8. Возможности поставщика по прямой интеграции с производителем.

Рыночная власть покупателей выражается в их способностях понижать цены в отрасли, путем уменьшения количества покупаемых ими товара, или требовать лучшего качества продукта за ту же цену. Факторы, ведущие к большей рыночной власти покупателей, включают:

1. Большая концентрация, чем в отрасли производителя.
2. Большие объемы покупок.
3. Недифференцированные или стандартные товары и услуги производителя.
4. Угроза обратной интеграции покупателя с производителем.
5. Открытость информации о составе затрат производителя.
6. Высокая ценовая эластичность спроса в отрасли. Если покупатели будут чувствительны к изменениям цен на рынке, то рыночная власть производителя будет небольшой.

Угрозы со стороны заменителей товара или услуги. В общем смысле все фирмы данной отрасли конкурируют с отраслями, производящими товары-заменители. Наличие заменителей устанавливает верхнюю границу цены на продукт в отрасли. Когда цены существующих товаров поднимаются выше данной границы, покупатели могут переключиться на товары-заменители. Способы борьбы с заменителями, входящие в активную составляющую конкурентоспособности, состоят в дифференциации продукта или в увеличении затрат потребителя на переключение на товар-заменитель.

Уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами. Степень напряженности борьбы между существующими конкурентами также важна и заслуживает рассмотрения в структурном анализе. В конце концов, интенсивность борьбы является важнейшей структурной особенностью, определяющей природу конкуренции в данной отрасли. Борьба обычно возникает в связи с тем, что конкуренты ощущают давление или же видят возможность улучшения своего положения в отрасли. Портер выделяет девять взаимодействующих структурных факторов, которые ведут к росту интенсивности конкуренции.

1. *Сосуществование сбалансированных конкурентов.* Такая ситуация складывается, когда конкуренты имеют сходные характеристики. В этом случае можно прогнозировать опасность жесткой конкуренции.

2. *Сосуществование конкурентов на рынке медленного роста.* На медленно растущих рынках конкуренты стремятся утвердиться в качестве лидеров.

3. *Высокие постоянные затраты.* Как указывает Портер, высокие постоянные затраты оказывают сильное давление на все фирмы при задействовании существующих производственных мощностей. Это вызывает быстрое снижение цен при наличии свободных мощностей. Такая ситуация может привести к войне цен и низкой прибыльности операций.

4. *Необходима индивидуализация продукции,* которая ведет к преимуществу в конкуренции и защищает организацию от соперников в связи с тем, что покупатели отдают предпочтение конкретным производителям. Ясно, что при отсутствии диверсификации продукта трудно предотвратить метание покупателей между конкурентами.

5. *Существование серьезных препятствий для выхода.* Препятствия для выхода — это экономические, стратегические, физические

и эмоциональные факторы, которые удерживают организацию в деле, если даже она, возможно, получает малую или даже отрицательную отдачу от вложений. Могут существовать следующие возможные препятствия для выхода:

- *специализированные активы*: высокоспециализированные активы, такие, например, как оборудование для добычи природных ресурсов, разработанное для данных конкретных геологических условий, имеют низкую ликвидную стоимость;

- *стратегическая взаимосвязь*: связь между различными аспектами деятельности в организации в свете имиджа компании, изменения ее общей стоимости и т.д.;

- *эмоциональные препятствия*: нежелание руководства принимать правильные с экономической точки зрения решения из-за его солидарности с бизнесом, лояльности к служащим, гордости и т.п.;

- *правительственные ограничения*: нежелание правительства разрешить выход в связи с опасениями отрицательных последствий (например, с точки зрения уменьшения занятости), которое он может оказать на конкретный регион или общество в целом.

Вышеперечисленные факторы, действующие в конкурентной среде, дают нам понимание тех аспектов, которые необходимо учитывать организации при попытке провести структурный анализ ее конкурентной среды.

Анализ затрат конкурентов. Фундаментальной составляющей анализа конкурентов является оценка их затрат. Если затраты конкурентов известны, становится возможным прогнозировать будущие уровни цен, предугадывать действия соперников и определять потенциал конкретных стратегий, выбранных конкурентами.

Имеется несколько ступеней анализа затрат конкурентов:

- анализ стратегических факторов, управляющих затратами;
- анализ затрат;
- моделирование затрат конкурента.

Стратегический групповой анализ. Идея метода состоит в том, что из группы организаций выявляются организации с подобными стратегическими характеристиками и, следовательно, конкурирующие на сходной основе. Такие группы могут отыскиваться за счет использования небольшого количества ключевых характеристик:

- размеры;
- структура собственности;
- масштабы географического охвата;

- способность к исследованиям и разработкам.

Общие конкурентные стратегии. Одной из основных задач многих организаций является достижение преимущества над ее прямыми конкурентами. В рамках анализа интенсивности конкуренции в отдельной отрасли или стратегической группе, можно выделить четыре вида стратегии. 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.

Стратегия концентрированного роста - сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента.

Стратегия интегрированного роста - предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур.

Стратегия диверсифицированного роста - стратегиями данного типа являются следующие: стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации, стратегия конгломеративной диверсификации.

Стратегия реагирования – предполагает недостаток в постоянной взаимосвязи между стратегией, структурой и культурой компании. Их, в большинстве случаев неэффективные, реакции на давление и изменения окружающей среды в основном предполагают постепенное изменение стратегии (см. п.9.2).

Позиции фирмы в конкурентной среде

Анализ конкурентной среды и структуры конкурентных сил, изучение конкурентов дают очень важную и ценную информацию для выработки стратегии конкуренции. Однако, основываясь только на данной информации, фирма не сможет выработать стратегии. Ей необходимо также ясно представлять свое положение в конкурентной среде. Выделяется четыре достаточно четко определенных позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции:

- позиция лидера на рынке;
- позиция бросающего вызов рыночному окружению;
- позиция последователя;
- позиция знающего свое надлежащее место на рынке.

Находясь в разных конкурентных позициях, фирмы выбирают совершенно различные стратегии конкуренции, даже если они имеют совершенно одинаковые стратегии роста. Рассмотрим возможные стратегии конкуренции фирм, занимающих различное положение на

рынке, при условии, что все они реализуют стратегию концентрированного роста.

Лидер рынка в случае, если он выбирает стратегию концентрированного роста, может пытаться реализовать ее следующими способами:

- расширить общий рынок продукта за счет привлечения новых потребителей, поиска новых возможностей использования продукта либо же интенсификации потребления продукта;
- расширить свою долю на рынке в том случае, если взят курс на ускоренный рост, или сохранить имеющуюся долю рынка в случае, если не предполагается ускоренного роста фирмы.

Отстаивая свои ведущие позиции на рынке, лидер может применить одну из четырех стратегий конкуренции:

1. Он может придерживаться *стратегии инновации*, предполагающей, что лидер должен стабильно иметь ведущие позиции в создании новых продуктов и систем их доведения до клиентов.

2. Может использовать *стратегию закрепления*, позволяющую сохранять конкурентную силу. При этой стратегии внимание концентрируется на поддержании приемлемых цен и на обновлении продукта за счет новых размеров, форм и марок.

3. Может реализовывать *стратегию конфронтации*, предполагающую быстрые и направленные ответные действия в отношении бросающего вызов. Средствами проведения данной стратегии являются ценовые выпады против атакующего, проведение политики продвижения своего продукта на его рынке, проникновение в сети распределения и т.п.

4. Может задаться целью *доставить беспокойство* конкуренту. Для этого фирма может организовать критику конкурента, попытаться воздействовать на его основных поставщиков и тех, кто распределяет его продукцию, начать переманивать ключевых сотрудников и т.п.

Фирма, бросающая вызов рыночному окружению, должна быть достаточно сильной, но не занимающей позиции лидера. Основная стратегическая цель роста такого рода фирм — захват дополнительных частей рынка за счет отвоевывания их у других фирм. При переходе к реализации данной цели фирма должна четко определить для себя, у кого она собирается отвоевывать часть рынка. Возможны два выбора:

- атака на лидера;

- атака на более слабого и мелкого конкурента.

Последователь. Стратегия конкурентного поведения последователя состоит в том, что он не стремится атаковать лидера, однако четко охраняет свою долю рынка. Последователь старается удерживать своих клиентов, хотя и не отказывается от получения своей доли на вновь создающихся рынках. Важной чертой ведения бизнеса такой фирмы является то, что она достаточно высокоприбыльна и в своей рыночной стратегии концентрирует внимание на прибыли. Это уводит ее в сторону от интенсивной конкурентной борьбы.

Стратегия конкуренции фирм, *знающих свое надлежащее место на рынке*, сконцентрирована на поиске и захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами. Для того чтобы успешно вести бизнес в этих незанятых нишах рынка, фирма должна иметь очень строгую специализацию, очень внимательно изучать свой участок на рынке, развиваться только в пределах четко выверенных допустимых темпов роста и иметь сильного и влиятельного руководителя.

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. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД И ЕГО СПЕЦИФИКА	4
1.1. Менеджмент как наука и практика управления	4
1.2. Субъект и объект управления	6
1.3. Содержание и особенности труда менеджера	8
1.4. Специфика труда менеджеров управленческой иерархии	10
1.5. Роли менеджера в организации	12
ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	13
2.1. Основные этапы развития менеджмента	13
2.2. Классическая школа в управлении	15
2.2.1. Школа научного менеджмента	15
2.2.2 Школа административного управления	21
2.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук	25
2.4. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению	27
2.5. Эмпирическая школа, направление социальной ответственности в менеджменте и теория 7S	34
2.6. Неоклассический менеджмент	36
ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ГЛАВНАЯ ЕДИНИЦА В МЕНЕДЖМЕНТЕ	38
3.1. Организация и её основные признаки. Виды организаций	38
3.2. Законы, миссия и цели организации	40
3.3. Формальные и неформальные организации	43
3.4. Содержание понятия «среда организации» и её характеристики	45
3.5. Внешняя среда организации и ее элементы	46
3.6. Адаптация организации к изменениям внешней среды	49
3.7. Влияние организации на внешнюю среду	50
3.8. Внутренняя среда организации	51
ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	54
4.1. Система принципов управления	54
4.2. Методы менеджмента	56
4.2.1. Сущность, классификация и общая характеристика методов менеджмента	56

4.2.2. Организационно-распорядительные (административные) методы управления	58
4.2.3. Социально-психологические методы управления	60
4.2.4. Экономические методы управления	61
4.3. Функции управления	63
4.3.1. Сущность и классификация функций управления	63
4.3.2. Общая функция – планирование	65
4.3.2.1 Общая характеристика системы планирования деятельности организации в условиях рынка	65
4.3.2.2. Технология разработки планов предприятия	67
4.3.3. Общая функция – организация	69
4.3.4. Общая функция – мотивация	71
4.3.5. Общая функция - контроль	74
ТЕМА 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	77
5.1. Понятие и классификация управленческих решений	77
5.2. Принятие решений. Уровни и модели принятия решений	79
5.3. Процедура принятия управленческих решений	81
5.4. Информация и ее роль в принятии управленческих решений	86
ТЕМА 6. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	88
6.1. Сущность и элементы процесса коммуникации	88
6.2. Виды коммуникаций	90
6.3. Коммуникационные стили	95
6.4. Деловая беседа как средство коммуникаций	96
6.5. Эффективность коммуникаций	98
ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	101
7.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации	101
7.2. Основные типы организационных структур управления: суть, преимущества и недостатки	109
7.3. Новые типы организационных структур управления	115
ТЕМА 8. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА	121
8.1 Власть и влияние	121
8.2 Власть и лидерство	123
8.3 Управление конфликтами	145
8.3.1 Природа и типы конфликтов в организации	145

8.3.2 Методы управления конфликтами	148
8.4 Причины стресса и снижение его уровня	151
ТЕМА 9. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	153
9.1. Сущность и задачи стратегического менеджмента организации	153
9.2. Понятие стратегии, классификация стратегий	157
9.3. Управление стратегическими изменениями	161
9.4. Стратегический контроль деятельности организации	165
ТЕМА 10. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ	169
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	184

Пархоменко Наталья Вячеславовна
Винник Ольга Григорьевна
Щукина Лилия Викторовна

МЕНЕДЖМЕНТ

Пособие

**по одноименной дисциплине для слушателей
специальности 1-26 02 82 «Финансовый менеджмент»
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 18.01.17.

Рег. № 13Е.
<http://www.gstu.by>