

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

---

Кафедра менеджмента

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Пособие**

**для студентов экономических специальностей  
и слушателей специального факультета  
по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения  
квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

Гомель 2009

УДК 005  
ББК 65.291.21  
М 50

Авторы-составители: Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент;  
Т. В. Кудрявцева, канд. экон. наук, доцент;  
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент;  
Н. В. Анисимова, ст. преподаватель;  
Н. К. Зайцева, ассистент

Рецензенты: Е. М. Карпенко, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой менеджмента Гомельского  
государственного технического университета  
им. П. О. Сухого;  
В. А. Голуб, д-р экон. наук, профессор кафедры  
менеджмента Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 9 декабря 2008 г.

**Менеджмент** : пособие для студентов экономических специальностей и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза» / авт.-сост. : Л. К. Климович [и др.]. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2009. – 200 с.  
ISBN 978-985-461-715-2

УДК 005  
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-461-715-2

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2009

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Задачи, стоящие перед Республикой Беларусь на современном этапе, сосредоточены на противодействии негативным процессам в экономике, вызванным потерей внешних связей и традиционных рынков, дезорганизацией управления народным хозяйством, усугубленным неэффективностью материало- и энергоемкого производств. Для этого необходимо создание целостной, эффективной и гибкой системы управления, позволяющей полнее реализовывать возможности сегодняшнего дня. Огромную роль в этой системе играет и будет играть управление.

Цели совершенствования управления далеко выходят за рамки чисто экономических проблем. Они охватывают решение социальных задач, обеспечение всестороннего развития человека, его творческой инициативы, способности принимать ответственные и квалифицированные решения на всех уровнях управления. Возрастающее значение внедрения научно-технических достижений влечет за собой необходимость перестройки существующих организационных структур, максимальной реализации новейшей технологии и техники управления.

В соответствии с базовым учебным планом подготовки в Белорусском торгово-экономическом университете потребительской кооперации для специалистов таких квалификаций, как экономист-менеджер, коммерсант-менеджер, товаровед-коммерсант, введен курс «Менеджмент».

Реализация открывающихся возможностей тесно связана с уровнем профессиональной подготовки управленческих кадров, их восприимчивостью к новым условиям и формам хозяйствования, умением экономически грамотно и наиболее эффективно организовать работу с учетом требований рынка. Это определяет необходимость повышения уровня знаний управленческих работников, овладения ими новых методов хозяйствования и практических навыков для работы в условиях формирования и развития рыночных отношений.

Менеджмент носит ярко выраженный прикладной характер, так как представляет конкретно используемые методы, способы, приемы, структуры, рычаги и стимулы для выбора, обоснования и достижения целей развития организации.

В данном пособии приведены основные теоретические вопросы и тесты, изучение и выполнение которых позволит будущим специалистам получить знания о том, как эффективно осуществлять управленческую деятельность в условиях постоянно меняющейся обстановки.

## ТЕМА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1. Управляющая и управляемые подсистемы.

#### Субъект и объект управления

Переход к высокоразвитой социально ориентированной рыночной экономике в Республике Беларусь требует радикальных перемен в управлении не только на макроуровне, но и на микроуровне эффективно-го управления деятельностью организаций.

На макроуровне объектами управления являются народное хозяйство в целом, отрасли и сектора экономики, на микроуровне – организации и рынки.

*Управление* – это процесс создания целенаправленного взаимодействия субъекта и объекта управления ради достижения социально значимых результатов.

Управление представляет собой сложную систему. Система (от греч. *systema* – составленное из частей; соединение) – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых и взаимодействующих элементов, каждый из которых служит единству целого.

В систему управления входят субъект и объект управления.

*Субъект управления* – это лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемую систему в целях обеспечения ее функционирования и движения к заданной цели. Субъект управления осуществляет управленческую и организационную работу, принимает решения и обеспечивает достижение поставленных целей. Его еще называют управляющей системой.

*Объект управления* – это общество и его элементы (государство, регион, муниципальное образование, отрасль, организация, трудовой коллектив, семья, личность и т. п.), на которые направлено управленческое воздействие в целях обеспечения их функционирования и развития. Объект управления иногда называют управляемой системой. Он исполняет управленческие решения.

Объекты управления можно классифицировать следующим образом:

- по масштабам и уровням управленческого воздействия (объектами управления выступают мировое сообщество, страна, регион, муниципальное образование, отрасль, предприятие, коллектив и т. п.);
- по сферам общественной жизни (объекты управления включают в себя экономическую, политическую, социальную и культурную деятельность).

*Сущность менеджмента* составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка с учетом использования методов и механизмов хозяйствования в рыночной экономике. Прежде всего, это проявляется в направленности деятельности организаций на удовлетворение общественной потребности и спроса рынка, обеспечение требований конкретных потребителей, разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы и обеспечат получение желаемой

прибыли. Особенностью менеджмента является постоянная адаптация деятельности организации и управления к внешней среде, включая корректировку целей и программ их достижения в зависимости от конъюнктуры рынка. Важной составляющей менеджмента является направленность управления на постоянное повышение эффективности производства за счет получения лучших результатов с наименьшими затратами. При этом оценка конечных результатов деятельности конкретного предприятия определяется на рынке в процессе реализации продукции и услуг. Эффективный менеджмент предполагает хозяйственную самостоятельность субъектов хозяйствования, обеспечивающую свободу принятия управленческих решений теми, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности.

## 1.2. Менеджмент и управление

*Менеджмент* – процесс установления целей и формирования ресурсов для достижения целей, последующая оценка результатов для определения будущих действий. *Менеджмент* – воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии менеджерами на себя ответственности за результативность воздействия. Комитет по развитию менеджмента в Европе (г. Брюссель) дал следующее определение: «Менеджмент – это управление людьми на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств».

Кроме того, под словом «менеджмент» понимается область человеческих знаний, помогающая осуществлять функцию управления.

Также данное слово является собирательным от слова «менеджер».

*Менеджмент как функция* реализуется посредством выполнения ряда управленческих действий, получивших название функций управления. К числу важнейших функций управления относят планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль.

*Менеджмент может выступать как орган или аппарат управления* организацией, без которого не может работать целостное образование.

*Менеджмент как наука и практика управления.* Научной (теоретической) базой менеджмента являются общая теория управления; общая теория систем; исследования и достижения в области математики, включая количественные методы исследования операций и моделирование; психология; социология; информатика; инженерные и экономические науки. Однако, в реальном управлении предприятием фигура ученого-эксперта, пожалуй, не так ответственна и важна, как фигура руководителя, владеющего в совершенстве научными основами управления и осуществляющего его на практике в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Соединение таланта и научного знания в этой области увеличивает способности руководителя добиваться нужных результатов в практической деятельности. Менеджмент как организация управления предприятием призван обеспечить эффективное управление любыми видами хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли или решение социальной задачи. Содержание менеджмента включает совокупность действий, направленных на детальное представление желаемого результата и реализацию достижения предприятием этих целей. Достижение конечных результатов предприятия предполагает преобразование ресурсов (капитала, материальных ресурсов, технологий, информации, трудовых ресурсов) и осуществление различных управленческих действий, направленных на решение конкретных производственных и социальных задач. Такое понятие менеджмента соответствует пониманию внутрифирменного управления при рассмотрении общих принципов и конкретных методов, механизмов и технологий реализации практических задач управления предприятием, корпорацией.

## 1.3. Понятие организации. Основные элементы организаций

*Организация* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Данное определение характерно для формальных организаций.

Организацию считают добившейся успеха, если она достигла своей цели.

Различают следующие основные *составляющие успеха* организации:

- *Выживание.* Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения целей, для большинства же выживание, возможность существования как можно дольше является первейшей задачей. Но организации приходится периодически менять свои цели в соответствии с изменяющимися потребностями внешней среды.

- *Результативность и эффективность.* Чтобы быть успешной в течение долгого времени, организация должна быть как эффективной, так и результативной. По словам Питера Друкера, результативность есть следствие того, что «делают нужные и правильные вещи». А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти вещи». Результативность – понятие трудно определяемое. Но эффективность можно измерить и выразить количественно, так как можно определить денежную оценку ее входов (потребляемых ресурсов) и выходов (выпускаемой продукции). Относительная эффективность организации выражается производительностью.

- **Производительность** (отношение количества единиц на входе к количеству единиц на выходе). Эффективность обычно можно измерить количественно, т. е. можно определить денежную оценку потребляемых ресурсов и выпускаемых продуктов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Она выражается в количественных показателях. Чем более эффективна организация, тем больше ее производительность. Важной составляющей производительности является качество. Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности в организации, какие формы будут применяться для роста производительности.

- **Практическая реализация.** Управленческие решения, как бы хороши они не были, представляют собой лишь мысли. А цель управления – это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически, превращается в действия результативно и эффективно.

#### 1.4. Менеджмент и внешняя среда организации

Целостность организации и ее открытость как системы обуславливают четкое взаимодействие ключевых факторов внешней и внутренней среды.

*Внешние факторы среды* – это неконтролируемые силы, которые воздействуют на решение менеджеров и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации.

Они подразделяются на факторы внешнего макро- и микроокружения организации. Факторы внешнего макроокружения представлены на рис. 1.

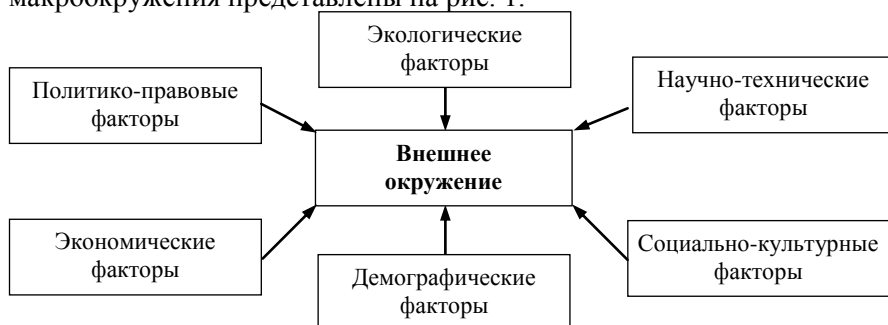


Рис. 1. Факторы внешнего макроокружения организации

*Демографические факторы* включают в себя объективные характеристики индивидов – потребителей продукции (возраст, образование, пол, семейное положение).

*Экономические факторы* характеризуют тенденции изменения цен, доходов, сбережений, инвестиций, доступность кредитных ресурсов, уровень безработицы.

*Экологические факторы* отражают доступность для производства природных ресурсов, экологические препятствия для бизнеса, экологические требования к продукции организации.

*Политико-правовые факторы* выявляют политические тенденции, способные повлиять на бизнес, правовую среду бизнеса, антимонопольные законы, налоговую политику.

*Социально-культурные факторы* отражают изменения отношений потребителя к продуктам, изменения в жизненном укладе отдельных категорий потребителей.

Микроэкономические факторы внешнего окружения бизнеса в агрегированном виде приведены на рис. 2.



Рис. 2. Микроокружение организации

Выделяют такие элементы непосредственного окружения, как клиенты, поставщики, конкуренты и др.

*Клиенты* – потребители продукции и услуг, за счет которых организация существует и развивается. Цели организации, структура должны отражать проблемы клиентов, их потребности и обеспечивать удовлетворение этих потребностей.

*Поставщики* поставляют организации ресурсы, необходимые для достижения ее целей. Наличие и цена ресурсов оказывают влияние на деятельность организации, учитываются при разработке задач и планов.

*Конкуренты* ограничивают свободу организации. Конкуренция влияет на ее цели, структуру, методы управления.

## 1.5. Менеджмент и внутренняя среда организации: технология, персонал, организационная структура, внутриорганизационные процессы, организационная культура

*Внутренняя среда организации* – это та часть общественной среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и непосредственное влияние на деятельность организации. Внутренняя среда включает *цели, структуру, задачи, технологию и людей*. Она является по существу реакцией на внешнюю среду.

Основные *цели*, которые ставит перед собой фирма, сводятся к одной обобщенной характеристике – прибыли.

*Структура* организации – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение цели организации. Функциональная область – это перечень работ, выполняемых определенным подразделением организации.

*Задача* – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена способом и в сроки, определенные в плане.

*Технология* – это способ преобразования исходных ресурсов в готовые продукты и услуги, информацию.

Внутренняя среда имеет пять следующих срезов:

- *кадровый*, охватывающий процессы взаимодействия менеджеров с работниками, наемное обучение, образование, оценку результатов труда, стимулирование труда;
- *организационный*, включающий коммуникации, организационные и производственные структуры, нормы, правила, порядок распределения прав и ответственности;
- *производственный*, охватывающий изготовление продукта, снабжение, технологию, исследовательские работы;
- *маркетинговый*, охватывающий стратегию продукта и ценообразования, продвижение товара на рынке, сбыт и систему распределения;
- *финансовый*, включающий связи, обеспечивающие распределение и использование денежных средств, создание инвестиционных возможностей, прибыльность, ликвидность.

## 1.6. Менеджер. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров

*Менеджер* – это руководитель, управляющий. Менеджер обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся другие люди.

*Труд менеджера* – это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому менеджмент объединяет работников различных специальностей, работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также его профессиональной подготовки и практического опыта работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера, в качестве объекта – хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы и др.).

Касаясь содержания работы менеджера, Г. Минцберг находит еще одну общую черту управленческой работы – роли руководителя. *Роль*, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности».

Минцберг выделяет следующие десять функционально-ситуативных ролей, в которых (в разной мере) выступают различные менеджеры:

### • *Межличностные роли:*

1. *Глава организации* (figurehead role). Все менеджеры должны выполнять определенные обязанности церемониального или символического характера. Данная роль связана с выполнением рутинных обязанностей правового или социального характера, представительством и т. п.

2. *Лидер* (leader). Это руководитель, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, т. е. за то, чтобы работники действовали в интересах организации, для достижения ее целей. Он отвечает за набор и подготовку работников, их реальную деятельность, контролирует выполнение работниками своих функций.

3. *Связующее звено* (liaison). Выполнение этой роли предполагает, что менеджер обеспечивает формирование и поддержание системы межличностных отношений за пределами организации. Задачей менеджера является поддержание благоприятных внешних условий для организации. К непосредственным функциям руководителя относятся ведение соответствующей переписки, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и людьми.

• **Информационные роли:**

4. *Приемник информации* (monitor). Разыскивает и собирает разнообразную информацию об изменениях, которые происходят за пределами организации, возможностях и проблемах, которые могут из-за этого возникнуть. К непосредственным обязанностям относятся обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации, регулярный просмотр периодических изданий, ознакомительные поездки и т. п.

5. *Распространитель информации* (disseminator). Осуществляет селективное распространение информации, полученной из внешних источников или от сотрудников организации. К непосредственным обязанностям относятся рассылка почты и специально подготовленных сообщений и обзоров по подразделениям с целью передачи полезной информации либо личные контакты с той же целью (обзоры, беседы, встречи).

6. *Представитель* (spokesperson). Основная задача представителя – выражение за пределами организации ее официальной точки зрения по существенным вопросам. Он публикует информацию относительно планов организации, ее политики, действий, результатов работы; выступает от имени организации как эксперт, на брифингах и пресс-конференциях для средств массовой информации и т. д.

• **Роли, связанные с принятием решений:**

7. *Предприниматель* (entrepreneur). Менеджер в данной роли должен способствовать улучшению деятельности организации. Он изыскивает возможности внутри самой организации и во внешней среде, разрабатывает и запускает проекты по использованию этих возможностей, а также контролирует исполнение проектов.

8. *Устраняющий нарушения* (disturbance handler). Отвечает за корректирующие действия в ситуациях, когда организация оказывается перед лицом важных и неожиданных отклонений от прогнозируемого хода событий. Эта роль имеет определенный приоритет перед другими ролями. Сиюминутные цели должны обеспечить организации стабильность.

9. *Распределитель ресурсов* (resource allocator). Является ответственным за распределение всевозможных ресурсов организации. Поскольку любая организация функционирует в условиях ограниченности ресурсов, а любое существенное решение предполагает использование ресурсов, то для их эффективного использования необходимо сознательно управлять этим процессом.

10. *Ведущий переговоры* (negotiator). Данная роль связана с необходимостью менеджеров торговаться с представителями других подразделений и организаций или отдельными людьми для того, чтобы отстаивать интересы собственной организации или подразделения. Переговоры могут затрагивать вопросы выполнения работы, целей, ресурсов, условий продаж или покупок либо чего-нибудь иного, что влияет на организацию, от имени которой они ведутся.

Как указывает Г. Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они *взаимозависимы* и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Все вышеперечисленные роли, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, т. е. специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

*Функциональное разделение труда* основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента (планирование, организация, контроль и т. д.).

*Структурное разделение труда* строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как масштабы, сфера деятельности, отраслевая или территориальная специфика. Можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся, прежде всего, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

*Вертикальное разделение труда* построено на выделении трех уровней управления (низового, среднего и высшего).

К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень (50–60% общей численности управленческого персонала организации) включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. К ним относятся менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень (3–7% общего управленческого персонала) – это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

Фактическое число уровней на предприятиях характеризуется большим разнообразием и колеблется от одного-двух на малых предприятиях до восьми – десяти в крупных объединениях и корпорациях. Соответственно меняется и содержание задач, решаемых на разных уровнях. Общим является то, что на каждом из них предусматривается определенный объем работ по функциям управления.

*Горизонтальное разделение труда* менеджеров осуществляется по функциям управления. Функциональная структура работ на каждом уровне неодинакова. При движении от низового уровня к высшему увеличиваются число и сложность задач по составлению планов и организации всей работы предприятия, повышается значение контрольной функции. На низовом и среднем уровнях менеджеры заняты координацией совместной деятельности людей, поэтому данная функция, наряду с мотивированием, становится наиболее важной.

Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия.

*Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда* менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников (руководителей, специалистов и служащих).

Руководители составляют одну из наиболее значимых групп управленческого персонала, а их труд является самым сложным и ответственным.

Выделяют следующие типы *руководителей*:

- по виду выполняемых функций (линейные и функциональные);
- в зависимости от уровня иерархии в системе управления (руководители высшего уровня (директор, главный инженер), руководители среднего уровня (начальник цеха, отдела), руководители низшего уровня (мастера, бригадиры));

- по уровню образования (с высшим образованием, со средним специальным образованием, практики).

*Специалистов* классифицируют следующим образом:

- по специальности (технологи, экономисты, юристы);
- по профилю деятельности (специалисты технического профиля (конструктор, инженер, технолог), специалисты экономического профиля (экономист, бухгалтер), специалисты административного профиля (инженер по технике безопасности, инженер по охране труда));

- по уровню образования (с высшим образованием, со средним специальным образованием, практики);

- по уровню квалификации (специалисты I, II, III категории, главные специалисты).

Различают следующие типы *служащих*:

- по виду деятельности (технические работники – делопроизводители, секретари, лаборанты);

- по уровню квалификации (служащие I, II, III категории).

Аппарат управления – организованная на основе штатного расписания и профессионально-квалификационных характеристик совокупность работников (руководителей, специалистов, технических исполнителей), объединенных в органы, подразделения, службы управления, на которые возложено выполнение определенных функций управления. Аппарат управления выступает как управляющая часть системы.

### **1.7. Роль человека в организации. Ясность, приемлемость, статус роли**

Ролевой подход построения взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенное содержание и спецификации, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется правами, он берет на себя определенные обязательства перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении.

Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основные направленности ролей для создания нормально работающей группы (целевые и поддерживающие роли).

*Целевые роли* распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Для работников, выполняющих целевые роли, характерны следующие функции:

- инициирование деятельности (предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению);

- поиск информации (искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты);

- сбор мнений (просить членов группы выражать свое мнение по обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи);

- представление информации (представлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений);

- высказывание мнений (высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой, а не только сообщать факты);

- проработка (разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято);



- координирование (разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы);

- обобщение (повторно перечислить предложения после окончания дискуссии).

*Поддерживающие роли* подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы. Для работников, выполняющих поддерживающие роли, характерны следующие функции:

- поощрение (быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим; хвалить других за их идеи и соглашаться с ними, положительно оценивать их вклад в решение проблемы);

- обеспечение участия (пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение, поощрять это);

- установление критериев (устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты либо оценивая решение группы; напоминать группе о необходимости избегать решений, несогласующихся с групповыми критериями);

- исполнительность (следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий);

- выражение чувств группы (обобщать то, что формируется, как ощущение группы; описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем).

С целью повышения эффективности деятельности человека в организации необходимо соблюдать ясность роли, ее преэминентность и статус.

*Ясность роли* предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, т. е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, место его роли в совокупности работ, выполняемых коллективом.

*Приемлемость роли* состоит в том, что человек готов ее выполнять осознанно исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который необязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Помимо прав и обязанностей, а также задач и содержания для каждой роли характерно наличие определенного *статуса*. Он может быть формальным, отражающим позицию нахождения роли в иерархическом построении организации, и неформальным, который придается ей окружающими людьми.

Формальный статус роли говорит о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации.

Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенным значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами либо же возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем определенное формальным статусом роли. Обычно с уходом данного конкретного человека с данной роли ее статусное положение восстанавливается до формального, а иногда и ниже формального.

## 1.8. Формальные и неформальные группы

По определению Марвина Шоу, *группа* – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

*Малая социальная группа* – объединение людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. В последующем изложении будем считать, что группа является частью коллектива.

*Коллектив* – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества.

*Социальная группа* – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов, работающая в одной организации.

Существенное отличие формальной группы от неформальной заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия. Существуют следующие типы формальных групп:

- *группа руководителя* (команда), состоящая из руководителя предприятия (его подразделения) и непосредственных заместителей и помощников руководителя;

- *функциональная группа*, объединяющая руководителя и специалистов функционального подразделения (службы, отдела, бюро, группы);

- *производственная группа*, включающая в себя руководителя и рабочих, занятых изготовлением определенного вида деталей (работ) на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок);

- *комитет*, представляющий собой группу внутри предприятия, которой делегируются полномочия высшего звена руководства для выполнения какого-либо проекта или задания.

Исходя из определения М. Шоу можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп.

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, то становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

*Неформальные группы* – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей, которые являются причиной существования такой неформальной организации. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они организованы так же, как и формальные организации, в них существуют иерархия, лидеры и задачи, неписаные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Такие нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика заключается в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану, неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Неформальные организации являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства.

Выделяют следующие пять признаков вступления людей в неформальные группы:

1. *Принадлежность*. Отражает насущную потребность любого мотивированного человека в удовлетворении потребности в определенной социальной группе (в общении, беседе, симпатиях и др.).

2. *Помощь*. Люди предпочитают обращаться к помощи своих коллег по профессии, опытным сотрудникам.

3. *Защита*. Обычный человек испытывает постоянный пресс со стороны непосредственного руководителя, более старших по возрасту и т. д. Его естественным желанием является объединение с другими людьми, испытывающими подобный дискомфорт, для оказания противодействия.

4. *Общение*. В формальной структуре подчиненный не владеет всей необходимой информацией, так как руководство часто намеренно скрывает ее. Это вынуждает его обращаться к неформальным источникам информации (слухам, сплетням).

5. *Симпатия*. Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывают личностные характеристики взаимодействующих.

Эффективность работы неформальной группы зависит от влияния следующих шести факторов:

1. *Размер группы*. Оптимальная численность группы находится в диапазоне от 3 до 12 человек. При численности членов от 3 до 5 человек персональная ответственность за принятие решений возрастает, и члены группы выполняют, как правило, несколько ролей. В группах, имеющих от 8 до 12 человек, больше высказывается точек зрения и возможных альтернатив принятия решений.

2. *Состав членов*. Для решения многих социальных и производственных проблем предпочтительнее смешанные группы по полу, возрасту, профессии, так как они позволяют рассмотреть проблему с разных точек зрения, проанализировать больше альтернатив ее решения и выработать более качественные решения.

3. *Распределение ролей*. В неформальных группах целесообразно четко распределять роли в группе и выявлять лидера, который примет на себя роль организатора группы.

4. *Психологический климат*. Он в значительной степени определяется личностью лидера, нормами поведения в группе и социальным контролем.

5. *Сплоченность*. Является мерой тяготения членов группы друг к другу и к группе. У сплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше недопонимания, выражено доброжелательное отношение друг к другу, жизненные цели и потребности согласованы друг с другом.

6. *Сопrotивление переменам*. Люди по своей природе консервативны и предпочитают «не менять резко курс корабля». Сопrotивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию группы, сохранению сложившихся норм поведения, общим интересам и положительным эмоциям, уровням доходов и правилам распределения материальных благ между членами группы, удовлетворению сложившихся социальных потребностей.

## **1.9. Система управления организацией и ее основные подсистемы**

Системой называется совокупность взаимозависимых элементов, образующих единое целое, которое выполняет некоторую функцию. В системе все ее элементы должны быть взаимозависимыми и (или) взаимодействующими.

Системы имеют разнообразные формы. Среди крупных систем выделяют следующие:

- биологические;
- технологические;
- социальные (в том числе социально-экономические).

К социально-экономическим системам относятся предприятия, отрасли, муниципальные образования, регионы и т. д. Любая система может рассматриваться как подсистема некоторой более крупной системы. Подсистема формируется из элементов, которые являются структурообразующей частью какой-либо системы (например, предприятие представляет собой элемент отрасли).

Любая социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем (управляемой и управляющей). К управляемой подсистеме относятся все элементы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных и духовных благ или оказания услуг. К управляющей подсистеме относятся все элементы, обеспечивающие процесс целенаправленного воздействия на коллективы людей и ресурсы управляемой подсистемы. Одним из важнейших элементов управляющей подсистемы является организационная структура управления.

Связь между управляющей и управляемой подсистемами осуществляется с помощью информации, которая служит основой для выработки управленческих решений и воздействий, исходящих из управляющей подсистемы в управляемую для исполнения.

Выделяют организационную и экономическую системы.

*Организационная система* включает в себя структуры управления, положения и инструкции, с помощью которых воздействует на управляемую подсистему.

*Экономическая система* представляет собой единство хозяйственных и финансовых процессов и связей.

По степени сложности системы делятся на большие и сложные. К сложным относятся такие системы, которые построены для решения многоцелевых задач.

Любая организация рассматривается как организационно-экономическая система, имеющая входы и выходы, определенное количество внешних связей. Организация может быть определена как социальная общность, которая объединяет некоторое множество индивидов, действующих на основе определенных процедур и правил для достижения общей цели.

*Организационная система* – это определенная совокупность внутренне взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность.

Основными элементами организационной системы (значит и объектами организационного управления) выступают следующие:

- производство;
- маркетинг и сбыт;
- финансы;
- информация;
- персонал, человеческие ресурсы (обладают системообразующим качеством, от них зависит эффективность использования всех остальных ресурсов).

Данные элементы являются основными объектами организационного управления.

Выделяют также и другие элементы организационной системы:

• *Люди.* Задача менеджера заключается в том, чтобы способствовать координации и интеграции человеческой деятельности.

• *Цели и задачи.* Организационная цель является идеальным проектом будущего состояния организации. Эта цель способствует объединению усилий людей и их ресурсов. Цели формируются на основе общих интересов, поэтому организация выступает инструментом для достижения целей.

• *Организационная структура.* Структура – это способ объединения элементов системы. Организационная структура является способом соединения различных частей организации в определенную целостность (основные виды организационной структуры – иерархическая, матричная, предпринимательская, смешанная и т. д.).

• *Специализация и разделение труда.* Также выступают объектом управления. Дробление сложных производственных процессов, операций и задач на составляющие, которые предполагают специализацию человеческого труда.

• *Организационная власть* (право, способность и готовность руководителя проводить свою линию при подготовке, принятии и реализации управленческих решений).

• *Организационная культура* (присущая организации система традиций, верований, ценностей, символов, ритуалов, мифов, норм общения между людьми). Она придает организации индивидуальность, собственное лицо, объединяет людей, создает организационную целостность.

• *Организационные границы.* Являются материальными и нематериальными ограничителями, которые фиксируют обособленность данной организации от других объектов, находящихся во внешней среде организации.

Организационные системы разделяют на закрытые и открытые.

Закрытая организационная система – это система, которая не взаимодействует со своей внешней средой (т. е. не обменивается с внешней средой продуктами, услугами, товарами и др.). В качестве примера можно привести натуральное хозяйство.

Открытая организационная система имеет связь с внешней средой, т. е. с другими организациями, институтами, взаимодействующими с внешней средой.

Таким образом, организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность (т. е. внутреннее единство, неразрывность, взаимную связь). Любая организация является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования и др., которые становятся элементами ее внутренней среды. Часть ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукты и услуги, которые затем передаются во внешнюю среду.

В зависимости от методов работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды организации подразделяют на два типа (механистические и органические).

*Механистические организации* – это организации, деятельность которых основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решений, узко определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти. Это бюрократический тип организации. Он целесообразен в тех случаях, когда организация оперирует в простой стабильной внешней среде, когда цель проста, труд достоверно измеряется и мотивирует работника, власть руководителя признается работниками как законная (например, завод конвейерного типа, завод-автомат и др.).

*Органические (адаптивные) организации* – это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они являются целесообразными, когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение (например, организация по проектированию и производству электронной техники).

По взаимодействию подразделений организации делятся на следующие типы:

- традиционные;
- дивизиональные;
- матричные;
- комбинированные (состоящие из элементов предыдущих трех).

Традиционные организации могут иметь следующие структуры управления:

- линейную;
- линейно-функциональную;
- линейно-штабную (линейно-функционально-штабную).

По типу взаимодействия с человеком организации делятся на две группы:

- корпоративные;
- индивидуалистические.

*Корпоративная организация* – это замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства.

*Индивидуалистическая организация* – это открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность.

Основными частями *структурно-функциональной подсистемы* являются следующие блоки:

- управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
- интересы и поведенческие нормативы участников процесса управленческой деятельности;
- информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

*Информационно-поведенческая подсистема* системы управления имеет общее свойство, суть которого состоит в том, что она связывает воедино на основе развития информационных каналов и связей цели организации, воплощаемые в критериях функционирования, управленческую идеологию, интересы и критериально-нормативную базу работников управления, процедуры и организацию управленческой деятельности.

Реальными формами проявления данной подсистемы является следующее:

- управленческие теории и управленческая идеология;
- формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения;
- уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;
- информированность работников, носители информации, методы распространения информации.

Типы информационно-поведенческих подсистем приведены ниже.

*Первый тип* характеризуется наличием формальной организации деятельности и отношений в системе управления. Деятельность инициируется распоряжениями и требует наличия формального контроля исполнения, отношение к работе безразличное, безответственное и безынициативное. Интересы работников и их умения направлены вовне организации. Отношения между работниками по поводу работы формальные. Неформальные отношения связаны с интересами, находящимися за пределами организации. Уровень информированности невысок, доступность информации низкая как в силу формальных ограничений, так и по причине слабости и неразвитости технической базы обращения к информации и ее распространения.

*Второй тип* информационно-поведенческой подсистемы характеризуется наличием конфликтных ситуаций, стремлением отдельных членов коллектива к привнесению изменений в основном за счет других членов либо путем организационных перестроек. Отсутствует безразличие, характерное для первого типа. Как и при первом типе, в данном случае доминируют собственные цели и интересы, находящиеся за пре-

делами интересов организации. Официальная система информирования функционирует плохо, уровень доступности информации низкий, частыми являются попытки сознательного сокрытия информации или введения необоснованных ограничений на получение информации. В то же время очень широко практикуются неформальный сбор и распространение информации, закрытые обсуждения либо обсуждения в узком кругу избранных лиц.

*Третий тип* характеризуется наличием заинтересованности в конечных результатах функционирования системы управления, стремлением к получению больших результатов за счет совершенствования внутренних отношений, развития всех членов организации и повышения уровня совместной трудовой деятельности. Широкое распространение имеют групповые формы совместной деятельности, однако они носят довольно формальный характер. Для данного типа характерны доброжелательность в отношениях, стремление к разрешению конфликтных ситуаций, открытость в высказываниях, склонность к сотрудничеству. Важной характеристикой данного типа являются проявление активности в осуществлении производственной деятельности, зарождение творческого отношения к работе, возникновение самостоятельных начал. Осознается роль и значимость широкой информированности, создается атмосфера гласности, широко распространены открытые обсуждения.

*Четвертый тип* информационно-поведенческой подсистемы характеризуется наличием такого состояния системы управления, при котором складывается органичное сочетание личных интересов со стремлением к получению высоких конечных результатов функционирования организации в целом. Для данного типа характерны ориентация на конечные результаты, самоорганизацию и самонастраиваемость. Состояние отношений в системе настолько высоко развито, что позволяет системе гибко адаптироваться к новым задачам и условиям, т. е. осуществлять саморазвитие системы управления. Хранение, получение необходимой информации, ее передача и обработка осуществляются с помощью быстродействующих и высокопроизводительных технических средств. Информация и информированность являются органичными составляющими функционирования системы управления.

### 1.10. Организационно-распорядительные методы менеджмента

**Методы управления** – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организационных целей.

Организационное воздействие обеспечивает взаимодействие всех элементов системы управления.

Различают такие виды организационного воздействия, как организационное регламентирование, организационное нормирование и организационное инструктирование.

*Организационное регламентирование* – это установление правил, определяющих порядок хозяйственной и организационно-массовой деятельности организаций. Оно базируется на использовании правовых норм и положений. Можно выделить следующие организационные регламентирующие положения:

- положения общеорганизационного характера, устанавливающие организационную способность и порядок функционирования социально-экономической системы в целом (уставы организаций, положения о филиалах);

- положения, определяющие внутриорганизационный порядок работы, организационный статус различных звеньев, их задачи, функции, полномочия (положения о структурных подразделениях и службах и т. д.);

- типовые структуры, определяющие ведущие черты построения внутренних организационных основ (организационные структуры);

- должностное регламентирование, осуществляемое посредством должностных инструкций.

*Организационное нормирование* устанавливает порядок выполнения той или иной функции, задачи, обязанности, определяет допустимые границы деятельности. Основу организационного нормирования составляют общегосударственные и отраслевые стандарты, технические условия, методический материал.

Важную роль для руководителей играют нормативы, определяющие порядок деятельности, взаимодействие и взаимоотношения структурных подразделений, отдельных работников (правила внутреннего распорядка; процедуры оформления найма, перевода, увольнения, командирования работников).

В системе любой организации организационные нормативы определяются нормами управляемости, информационными, техническими и технологическими картами, картами организации труда. Они дают возможность обеспечить комплексный подход к анализу управленческого труда и одновременно осуществлять проектирование трудовых процессов. Такие карты целесообразно разрабатывать для руководителей каждого уровня.

Сущность *организационного инструктирования* заключается в разъяснении работникам целей, условий и методов выполнения возложенных на них задач и отдельных поручений. Эту роль выполняют организационно-инструкторские отделы или инструкторы, а также линейные руководители.

К их функциям относится следующее:

- инструктирование работников нижестоящих структурных подразделений;
- организационная помощь в выполнении работ;
- помощь в организации и функционировании органов общественного контроля.

К **методам распорядительного воздействия** относятся распоряжение, приказ, распоряжение, указание, резолюция.

*Распорядительство* – исходящее от руководителя или распорядительного органа задание подчиненному, предписывающее выполнение либо невыполнение определенных действий в определенных условиях.

Руководитель определяет конкретного исполнителя, сроки исполнения, объем работ, систему стимулирования и ответственности.

Методам распорядительного воздействия присущи следующие две особенности: они имеют разовый директивный характер и всегда направлены от субъекта к объекту управления.

*Приказ* – письменная или устная команда линейного руководителя подчиненному. Он должен содержать ссылку на основание для его издания, лаконичное однозначное толкование сути вопросов, адресность конкретного исполнителя, сроки исполнения, ресурсное обеспечение и форму, срок контроля. Приказ не должен противоречить нормам права.

*Распоряжение* – управленческая команда, направленная на решение частных вопросов деятельности отдельных структурных подразделений.

Кроме линейных руководителей право издавать распоряжения имеет его заместитель, также функциональные руководители в пределах своей компетенции.

*Указание* – это способ ежедневной реализации распорядительного воздействия. Оно дается линейными и функциональными руководителями, ответственными исполнителями в установленной форме и содержащее разъяснения по выполнению какого-либо вида деятельности.

*Резолюция* – метод воздействия, выражающий реакцию руководителя на содержание того или иного документа. Важнейшим реквизитом резолюции является срок исполнения работ. Он должен быть реальным и включать в себя время на прохождение документа от руководителя к подчиненному.

### 1.11. Экономические методы менеджмента

*Экономические методы управления* – это совокупность мер, средств, инструментов, обеспечивающих рациональное использование экономических законов хозяйственной деятельности, основывающихся на деятельности экономических факторов рыночной экономики.

Выделяют следующие экономические методы:

- планирование;
- хозяйственный или коммерческий расчет;
- систему ценообразования;
- финансово-кредитные рычаги и стимулы;
- средства и методы материального стимулирования;
- систему налогообложения и т. д.

Различают также методы прямого и косвенного управления.

Любое предприятие имеет четко разработанные цели и стратегии, которые отражаются в планах. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между спросом и предложением, регулирует отношения товаропроизводителей и потребителей. Следовательно, для достижения целей предприятию необходимо определить критерии эффективности его деятельности в виде конкретных показателей.

*Хозяйственный расчет* – один из методов ведения хозяйства. Основан на соизмерении затрат на производство с результатом хозяйственной деятельности. Предприятие должно в полном объеме покрывать существующие расходы за счет получаемой прибыли. Хозяйственный расчет позволяет заинтересовать работников в конечном результате труда.

Выделяют следующие основные принципы хозяйственного расчета:

- самофинансирование;
- самоокупаемость;
- хозяйственную самостоятельность;
- рентабельность;
- контроль рублем.

*Коммерческий расчет* объединяет в себе функции управления и экономические рычаги (методы и инструменты), направленные на соизмерение затрат и результатов деятельности предприятия для обеспечения экономической целесообразности конкретной предпринимательской деятельности (конкретного бизнеса) и предприятия в целом.

Целью коммерческого расчета является определение совокупности управленческих действий для получения предприятием устойчивой прибыли и других выгод при реализации конкретной хозяйственной деятельности.

*Стимулирование* является основным мотивом в трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководитель определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при нормированной продолжительности рабочего дня. Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессии, сверхнормативную работу и т. д. При этом напрямую должны быть связаны результаты труда каждого подразделения и работника с прибылью. Для этого используются следующие системы оплаты труда:

- сдельная;

- повременная;
- сдельно-премиальная;
- повременно-премиальная.

Они позволяют руководителям формировать материальные и духовные потребности работников.

*Рыночное ценообразование* – регулятор товарно-денежных отношений и главный инструмент соизмерения доходов, расходов, цены, себестоимости продукции. Стоимость товара отражает общественно необходимые затраты труда на производство. Если цены завышены, товар не продается, если они занижены, то товар приносит убытки предприятию.

*Налоговая система* является важным экономическим механизмом пополнения бюджета государства путем взимания налогов с предприятий и граждан. Она задается государством, существует вне предприятия и оказывает непосредственное воздействие на персонал.

К наиболее значимым налогам относятся подоходный налог, налог на добавленную стоимость, налог на прибыль.

## 1.12. Социально-психологические методы менеджмента

**Социально-психологические методы** – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Объектом воздействия является группа людей и отдельные личности.

Социальные методы управления приведены ниже.

*Социальное планирование* обеспечивает постановку социальных целей, критериев, плановых показателей, достижение конечных социальных результатов; разрабатывает социальные программы (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье и т. д.).

*Социальное нормирование* включает уровень жизни, оплату труда, потребность в жилье и др.

К *воспитательным методам* относятся пропаганда и агитация, воспитание и убеждение трудящихся, контроль за деятельностью администрации, привлечение трудящихся к управлению.

*Социальное регулирование* представлено коллективным договором между администрацией и трудовым коллективом, взаимными обязательствами; системой отбора, распределения и очередности удовлетворения коллективных потребностей и интересов.

*Активизация социального почина и новаторства* включает конкурс на лучшего по профессии, почин и новаторство, критику и самокритику.

*Социальная преемственность* включает посвящение в рабочие, праздники трудовой славы, чествование ветеранов, торжественное собрание.

*Моральное стимулирование* включает присвоение почетных званий, награждение почетными грамотами, орденами и медалями как коллективов, так и отдельных работников.

*Соревнования* – это форма общественных отношений, характеризующаяся стремлением людей к успеху, первенству, достижению, самоутверждению. Результатами соревнований становятся новые открытия, изобретения, достижения и т. д.

*Психология* – это наука о психике и закономерностях ее проявления, развития в процессе деятельности человека.

*Психологические методы управления* основаны на использовании индивидуальных свойств личности, особенностей психики и способностей. Они направлены на конкретного работника и строго индивидуальны.

*Психологическое планирование* представляет собой новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива.

*Формирование и развитие трудового коллектива, комплектование малых групп* дают возможность определить оптимальное количественное соотношение с учетом психологической совместимости.

*Гуманизация отношений в трудовом коллективе и гуманизация труда* включают стиль руководства, культуру управления, психологическое воздействие света, музыки, исключение монотонности труда.

*Профессиональный отбор и обучение* направлены на то, чтобы психологические характеристики человека соответствовали выполняемой работе. В рамках данных методов определяются психические характеристики, которые представлены ниже.

*Темперамент* служит для определения и назначения места каждого работника, распределения управленческих задач, психологических приемов работы с конкретным человеком.

Существуют такие типы темперамента, как холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик.

*Черты характера* определяют направленность человека и уровень потребности в общении (экстраверт, интроверт).

*Направленность личности* рассматривается с точки зрения мотивов, потребностей, интересов.

*Интеллектуальные способности* характеризуют возможность понимания, мышления, сознания человека, а также уровень интеллекта (высший, средний, низкий).

*Управление поведением работников и психологическим побуждением к деятельности* включает такие способы психологического воздействия, как внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, порицание, обманутое ожидание, комплименты, намек, личный пример, конкретная помощь руководителя и др.

## Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов.

1. Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия:
  - а) на увеличение производительности труда;
  - б) на отношения, возникшие в трудовом коллективе;
  - в) на укрепление позиций начальника в коллективе;
  - г) на социальные процессы, протекающие в коллективе.
2. Благодаря формированию в коллективе положительного социально-психологического климата экономические, воспитательные и организационные задачи:
  - а) решаются;
  - б) не решаются.
3. Группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на другого и одновременно находится под его влиянием, называется:
  - а) семьей;
  - б) звеном;
  - в) коллективом;
  - г) группировкой.
4. Внутренняя среда деятельности предприятия – это:
  - а) каналы сбыта, политика;
  - б) цели, технология, структура;
  - в) задачи, люди;
  - г) поставщики, покупатели.
5. К экономическим методам управления в менеджменте относятся:
  - а) коммерческий расчет;
  - б) внутрифирменный расчет;
  - в) ценовая политика и ценообразование;
  - г) реализация предпринимательской деятельности;
  - д) планирование;
  - е) финансирование;
  - ж) кредитование;
  - з) стимулирование.
6. Из нижеперечисленных методов к экономическим воздействиям относятся:
  - а) экономические рычаги;
  - б) социальные рычаги;
  - в) показатели;
  - г) коллективы;
  - д) нормативы.
7. Функциональное разделение труда основывается:
  - а) на выполнении одинаковых функций;
  - б) на сфере детальности, отрасли, территории;
  - в) на наличии информационных каналов;
  - г) на выделении трех уровней управления.
8. Основные роли человека в организации подразделяются:
  - а) на групповые и индивидуальные;
  - б) на количественные и качественные;
  - в) на целевые и поддерживающие;
  - г) на структурные и функциональные.
9. Из перечисленных признаков не является основанием для вступления работника в неформальную организацию:
  - а) принадлежность;
  - б) помощь;
  - в) защита;
  - г) опыт;



- д) общение;
- е) симпатии.

10. К организационно-распорядительным методам управления относятся:

- а) организационное нормирование;
- б) ценообразование;
- в) организационное инструктирование;
- г) социальная преемственность;
- д) организационное регламентирование.

## **ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **2.1. Развитие производительных сил и управления.**

#### **Традиционное управление. Управление промышленной стадии**

Состояние развития управления находится в сильной зависимости от уровня развития производительных сил. Примером этого могут служить изменения управления при переходе к фабрике, при введении конвейерного производства и т. п. В зависимости от уровня развития средств производства можно выделить три типа управления: традиционное управление, управление на промышленном этапе; управление на постиндустриальной стадии.

Особенность *традиционного* управления, характерного для начального этапа развития промышленного производства, на котором еще не получила широкого распространения машинная технология, состоит в том, что оно строилось в зависимости от возможностей человека. Объясняется это тем, что человек с его умениями, умственными и физическими способностями находился в центре производственного процесса. На промышленной стадии развития производства человек, с организационной точки зрения, выступает в качестве приложения к машине, механизму, технологии, которые он использует в своей трудовой деятельности. Это проявляется в том, что и организация производства, и его управление преимущественно задаются техникой и технологией производства. В зависимости от технологии производства строится организационная структура управления, техника и технология задают структуру кадров и задачи по управлению кадрами, в ряду которых на одном из первых мест стоит проведение по отношению к кадрам требования умело, рационально и эффективно использовать станки и другие технические средства и инструменты. И, наконец, техника и технология задают содержание труда основной массы участников производства. Все это означает, что управление преимущественно строится исходя из возможностей машины, технологии, а не человека.

Промышленный переворот, ставший возможным в результате развития науки и техники, имел результатом переход от мануфактуры к фабрике, между которыми существовало принципиальное различие в организации процесса производства. Он привел к тому, что процесс производства и, соответственно, управление стали строиться на основе возможностей машины, а не человека. Научно-техническая революция на основе достижений научно-технического прогресса привела к тому, что человек и техника как бы разделились в процессе производства. Машина начинает работать сама, технология производства меньше требует непосредственного участия человека в изготовлении продукции. Человек же в производственном процессе выходит из подчинения машине, оставив в прошлом свою позицию придатка машины. Это приводит к тому, что наступает такая ситуация, при которой управление претерпевает коренное изменение.

В условиях научно-технической революции человек играет основную роль в процессе производства.

### **2.2. Основные теории и концепции научной и административной школы**

Опубликование книги Фредерика Тейлора «Принципы научного управления» в 1911 г. традиционно считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

Тейлор является основателем первой школы менеджмента, получившей название «школа научного управления». Он по праву считается отцом современного менеджмента. Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференцированная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

В основе тейлоризма лежат следующие научные принципы:

- создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы;
- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев;
- сотрудничество рабочих и администрации в деле научной организации труда;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей между рабочими и менеджерами.

Первой фазой методологии научного управления является анализ содержания работы и определение ее основных операций. Затем на основе полученной информации рабочие операции изменяются с целью устранения лишних, непродуманных движений и разрабатываются стандартные приемы их выполнения. При этом предусматривается, что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, должно быть реальным и учитывать возможность небольшого отдыха и перерывов в работе.

Кроме того, Тейлор пришел к выводу, что главная причина низкой производительности труда кроется в несовершенстве системы стимулирования рабочих. Поэтому он разработал оригинальную систему стимулов, предусматривающих не только материальное, но и моральное поощрение.

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах Генри Ганта, Фредерика и Лилии Гилберт, Гаррингтона Эммерсона, Генри Форда.

На смену школе научного управления пришла административная (или классическая) школа. Возникновение административной школы, главным образом, связано с именем Анри Файоля, который создал «теорию администрации».

Одной из основных целей административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, организация несомненно добьется успеха.

Принципы управления – это основные правила, определяющие настроение и функционирование системы управления, а также важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

Файоль сформулировал 14 основных принципов управления:

1) разделение труда (в его основе лежит специализация труда, повышающая квалификацию и уровень выполнения работы);

2) полномочия и ответственность (полномочия должны соответствовать ответственности);

3) дисциплина (предполагает выполнение достигнутых соглашений между фирмой и работником);

4) единоначалие (каждый работник должен получать распоряжения только от своего непосредственного руководителя);

5) единство руководства (один руководитель и единый план для каждого набора действий по достижению каких-то единых целей);

6) подчиненность личных интересов общим (интересы одного работника или группы работников не должны ставиться выше интересов предприятия, интересы государства должны быть выше интересов граждан);

7) вознаграждение (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать людей на работу с отдачей);

8) централизация (рациональное применение концентрации и рассредоточение власти для повышения эффективности управленческой деятельности);

9) скалярная цепь (иерархия) (четкое построение цепей следования команд от руководства к подчиненным);

10) порядок (все должны знать свое место в организации);

11) справедливость (к рабочим следует подходить справедливо и по-доброму);

12) стабильность рабочего места для персонала (высокая текучесть кадров снижает эффективность организации и ведет к дополнительным издержкам, является следствием плохого управления);

13) инициатива (менеджеры должны поощрять подчиненных выдвигать идеи);

14) корпоративный дух (сила предприятия заключается в объединении персональных усилий всех его работников).

Считая предложенные им принципы универсальными, А. Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

Основным результатом научных разработок Файоля и его последователей является административная (классическая) модель организации, базирующаяся на следующих принципах:

- функциональное разделение труда;

- скалярная цепь команд;

- единство распорядительства;

- диапазон контроля.

Административная школа менеджмента отличается игнорированием отдельного человека и его потребностей, за что ее представители часто подвергаются справедливой критике.

### **2.3. Основные теории и концепции человеческих отношений и поведенческих наук. Содержательные и процессуальные теории мотивации**

Реакцией на недостатки классической школы явилось создание школы психологии и человеческих отношений. Социальные факторы, взаимодействия между членами группы могут оказывать более значимое влияние на эффективность работы предприятия, чем усилия его руководства по разработке оптимальной структуры, тщательному изучению функций, нормированию труда и т. д.

Осознание человеческого фактора в качестве основного элемента эффективной организации было связано и достижениям в психологии. Школа человеческих отношений дала первый пример эффективного

взаимодействия управления с другими науками, успехи и достижения которых давали мощный стимул развития управления.

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнстерберга, создавшего первую в мире школу промышленных психологов. Он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности.

Повышенный интерес к психологическим аспектам менеджмента отмечается и в работах Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933), которая изучала социально-психологические отношения в небольших группах. Она выдвинула идею гармонизации труда и капитала посредством правильной мотивации и учета интересов всех сторон. Основной заслугой Фоллетт является то, что она попыталась объединить в единое целое три школы в менеджменте (школу научного управления, административную и школу человеческих отношений), тем самым определив менеджмент как «обеспечение работы с помощью двух лиц». Она же впервые показала не только отрицательные, но и положительные последствия конфликта в коллективе.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мэйю (1880–1949), который провел ряд научно-исследовательских мероприятий, получивших название «хортонские эксперименты». Принято считать, что это было самое крупное эмпирическое исследование из всех исследований, когда-либо проводившихся в области менеджмента.

Изучая влияние различных факторов на производительность труда, Мэйю сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора. «Хортонские эксперименты» положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организации, учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду; подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации.

Идеи школы человеческих отношений нашли свое развитие в работах представителей поведенческого подхода. Примерно с конца 50-х гг. XX в. школа человеческих отношений трансформировалась в школу поведенческих наук, главным постулатом которой являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом.

Видным представителем поведенческой школы является Дуглас Макгрегор, разработавший теорию «Х» и «У», в которой выделяет два типа управления, отражающих два типа отношения к работникам.

Для организации типа «Х» характерно следующее: средний индивид стремится увильнуть от труда, не желает работать, проявлять активность, инициативность, избегает ответственности. Поэтому его нужно постоянно направлять, контролировать.

Суть теории «У» заключается в том, что люди не являются от природы пассивными, они становятся таковыми в результате работы в организации, поэтому для проявления и развития активности работников должны создаваться условия, позволяющие проявить инициативу, дающие возможность продуктивно трудиться.

Макгрегор пришел к выводу, что управление типа «У» гораздо более эффективно, что задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно достигает и своих личных целей.

Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Большой вклад в развитие поведенческого направления в менеджменте внес психолог Абрахам Маслоу, разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на следующие пять категорий:

- 1) физиологические потребности (в еде, воде, убежище, отдыхе);
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- 3) социальные потребности (потребности в причастности);
- 4) потребности в уважении;
- 5) потребности самовыражения.

В соответствии с этим учением у каждого человека имеется иерархически расположенная сложная структура потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности, используя соответствующие методы мотивации. Маслоу разделил указанные потребности на базисные (потребность в пище, безопасности) и производные (потребность в справедливости, порядке). Базисные потребности постоянны, а производные изменяются.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, является теория Дэвида Макклелланда. Он считал, что людям присущи три потребности (власти, успеха и причастности).

В 50-х гг. прошлого столетия Фредерик Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях, выделив гигиенические факторы и мотивацию. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация – с самим характером и сущностью работы.

Процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории считают, что поведение людей определяется не только потребностями.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера).

*Теория ожиданий* базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание рассматривается в этом случае как оценка личностью вероятности определенного, положительного для себя события.

*Теория справедливости* постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. До тех пор, пока люди не будут считать вознаграждение справедливым, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.

*Комплексная модель Портера-Лоулера* включает элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных (затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения). Согласно этой модели достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние вознаграждения (чувство удовлетворения выполненной работой, чувство компетентности и самоуважения), так и внешние (похвала руководителя, премии, продвижение по службе).

#### **2.4. Содержание и этапы развития процессного подхода.**

##### **Сущность системного подхода. Концепция ситуационного управления**

В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу функций управления. Управление рассматривается в данном случае как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей. Таким образом, управленческий процесс – не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов. Каждая из указанных функций также является процессом. К числу основных функций можно отнести следующие:

- прогнозирование (анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций);
- планирование (определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации);
- организацию и регулирование (создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение прав, полномочий, ответственности);
- мотивацию (от принуждения до самодеятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности);
- контроль, включая установление критериев для достижения целей, решения запланированных задач; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с планом или нормативом;
- анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

*Системный подход* позволяет рассматривать организацию как открытую систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Содержание системного подхода сводится к следующему:

- четкое определение целей;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах;
- количественная оценка целей, методов и средств их достижения.

Преыдушие подходы рассматривали отдельные подсистемы (производственно-техническую, социальную и т. д.), в чем и проявлялась их ограниченность.

Системный подход является одной из предпосылок интеграции различных подходов и концепций, достижений других наук.

Подходы, предшествующие ситуационному, основное внимание уделяли анализу опыта управления и обоснованию на этой основе принципов рационального управления. Практическое применение данных принципов для решения задач в конкретной ситуации относили исключительно к искусству управления.

Главное достижение *ситуационного подхода* заключается в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации – конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию. Основная проблема подхода состоит в анализе ситуаций, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяют-

ся и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

Однако невозможно выявить и проанализировать все множество ситуационных переменных. Необходимо выделить среди них наиболее значимые, определяющие успех организации. Поэтому управление не исчерпывается только теорией. Оно включает и искусство управления, на развитие которого влияет и практический опыт.

## **2.5. Задачи прагматической школы. Концепции социальной школы и этапы развития социальной ответственности**

К представителям «эмпирической» (прагматической) школы управления относятся Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Дэйл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймондс, У. Ньюмен, Э. Петерсен, Э. Плумен, А. Коуэл, А. Свенсон, Т. Левитт, У. Беннис, П. Друкер и др.

В развитии школы принимали участие представители крупного бизнеса. Специалисты этой школы не отрицали значения теоретических принципов и использования достижений конкретных наук, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления. Основной вклад прагматической школы в развитие управленческой мысли может быть определен следующим образом:

- развитие внутрифирменного менеджмента, в том числе разработка рекомендаций по управленческим структурам, организации линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления и другим вопросам менеджмента;
- исследование и внедрение в практику управления новых, эффективных приемов обучения менеджеров (например, слоунская школа менеджеров);
- идеологи школы предприняли попытку разработать ряд проблем, которые стали особенно актуальными в 70–80-е гг. XX в. (вопросы централизации и децентрализации управления, введение целевого управления, классификация функций управления, организации труда руководителей и т. д.);
- профессионализация менеджмента (эмпирики подчеркивали необходимость создания единой теории управленческой деятельности).

Школа социальных систем возникла под влиянием концепций структурно-функционального анализа, развиваемых Т. Парсонсом, Р. Мертоном, а также общей теории систем (Л. Берталанфи, А. Рапопорт). Ряд ученых университетского профиля (Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони и др.), пытаясь обосновать дальнейшее развитие рыночных отношений, критически переосмыслили предшествующие управленческие теории с учетом современного опыта и сформулировали новую теорию социальных систем. Центром этой школы является Институт Карнеги. Данная теория использует в своих воззрениях выводы школы человеческих отношений. Работник в организации рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, потребности которого влияют на среду в организации. В свою очередь, среда оказывает обратное влияние на работника. Школа социальных систем рассматривает человека в социальной группе как один из множества взаимозависимых и взаимодействующих факторов в сложном комплексе социальных отношений организации.

Представители школы социальных систем рассматривали социальную организацию как комплексную организационную систему с рядом составляющих:

- индивид;
- формальная структура организации;
- неформальная структура организации;
- статусы и роли членов организации;
- внешнее окружение (государственные структуры, поставщики, покупатели, партнеры, конкуренты и т. д.);
- технические средства труда.

Социальная ответственность – обязательства организации приносить пользу обществу через использование части прибыли от бизнеса.

Общественное восприятие социальной ответственности бизнеса за прошедшее столетие прошло через следующие три фазы:

1. *Управление, направленное на максимизацию доходов.* Хотя многие ученые и общественные деятели в начале XX в. видели необходимость социальной ответственности, большинство населения полагало, что производители ответственны только за свои собственные интересы. И эта точка зрения превалировала до 30-х гг.

2. *Попечительское управление.* В 30-е гг. Великая депрессия в США, а также расширение профсоюзного движения потребовали от бизнеса уделять больше внимания условиям работы, и это уже можно было назвать элементами социальной ответственности. Профсоюзы заставили фирмы заниматься не только вопросами прибыли, но и уровнем заработной платы, пенсионными выплатами, условиями работы и т. д. Менеджеры были призваны поддержать интересы своих рабочих, осознать их нужды и трудности. Появилась необходимость уделять внимание и другим социальным группам – служащим, покупателям, кредиторам и обществу в целом.

3. *Социальное управление.* Начиная с 60-х гг. XX в., менеджеры и организации действуют в условиях третьей фазы, которая предполагает социальную ответственность как неотъемлемый элемент деятельно-

сти любой фирмы. Данная фаза основывается на том, что менеджеры и фирмы должны быть вовлечены в процесс преодоления социальных проблем. Этот этап характеризуется возросшей социальной заботой со стороны предпринимательских кругов и усилением влияния потребительского движения.

## **2.6. Концепция управления по целям. Теория «7-S».** **Теория «Z», реинжиниринг бизнес-процессов**

Синтетические учения исследуют управление как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.

Выделяют следующие синтетические учения:

- школа социальных систем;
- системный подход;
- управление по целям П. Друкера (MBO);
- ситуационные теории (методы управления меняются в зависимости от ситуации, поэтому управление является искусством);
- теория «7-S» (Т. Питерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Э. Атос);
- теория «Z».

Одним из самых известных теоретических положений, выдвигаемых Питером Друкером, является его Концепция управления по целям (management by objectives – MBO). Идея Друкера, заключающаяся в том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, в корне перевернула логику управления. Друкер считал, что менеджер должен заботиться о достижении экономических целей организации и клиентах, а не о создании «радости для рабочих». Хотя при этом не отрицал, что отношения на работе должны строиться на базе взаимного уважения. В управлении по целям прослеживаются потенциальные возможности объединить планирование, контроль и мотивацию в сложной области человеческих ресурсов.

Среди синтетических учений об управлении заметное место занимают ситуационные теории, суть которых заключается в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут сильно отличаться друг от друга. Поэтому осуществляя все необходимые управленческие действия, такие, как планирование, распорядительство или контроль, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют. Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. С точки зрения этих теорий, управление – это, в первую очередь, искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уже потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер.

Одной из наиболее популярных в 80-е гг. XX в. системных концепций менеджмента является теория «7-S», разработанная исследователями консультативной фирмы «МакКинзи». Выдвинули ее Томас Питерс и Роберт Уотерман (авторы книги «В поисках эффективного управления»), Ричард Паскаль и Энтони Атос (авторы бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих»).

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «s», то и концепция получила название «7-S».

Основными составляющими концепции являются следующие:

- 1) стратегия (планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей);
- 2) структура (внутренняя композиция организации, отражающая разделение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними);
- 3) системы (процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации);
- 4) штат (ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. п.);
- 5) стиль (способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится 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).

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих.

В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию «Z», как бы дополняя тем самым идеи Дугласа МакГрегора, высказанные им в виде теорий «X» и «Y». Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. Теория «Z» знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Исследователь попытался сформулировать основные положения и правила

управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления. Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Революционные изменения можно представить в рамках реинжиниринга хозяйственной деятельности.

Реинжиниринг – это процесс оздоровления компании посредством подъема технических решений на новый уровень, создания принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в компании.

Хаммер М. и Чампи Дж. определяют реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное проектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы». Имеется в виду не небольшое приростное усовершенствование бизнес-процессов компаний (например, на 10–20%), а кардинальное повышение их эффективности в десятки раз.

Ученые определяют бизнес-процесс как «совокупность видов деятельности, которая имеет один или более видов входных потоков и создает выход, имеющий ценность для клиента».

Управленческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые и новые идеи того, как должно вестись эффективное управление.

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов.

1. Представителем теории научного менеджмента является:

- а) А. Маслоу;
- б) Э. Мэйо;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Д. МакГрегор.

2. Согласно теории Маслоу на самом нижнем уровне пирамиды находятся:

- а) социальные потребности;
- б) потребности в уважении;
- в) потребности в безопасности и защищенности;
- г) физиологические потребности.

3. Управление осуществляется в зависимости от конкретного набора обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в определенное время, согласно подходу:

- а) системному;
- б) ситуационному;
- в) процессному;
- г) с позиций выделения различных школ в управлении.

4. Управление как последовательность выполняемых операций рассматривает:

- а) подход с позиций выделения различных школ в управлении;
- б) процессный подход;
- в) системный подход;
- г) ситуационный подход.

5. Автором знаменитых 14 принципов управления является:

- а) М. Вебер;
- б) А. Файоль;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Т. Парсонс.

6. Организацию как инструмент решения задач, где человек абстрактен, рассматривает:

- а) бюрократическая теория М. Вебера;
- б) теория организации А. Файоля;
- в) теория научного управления Ф. Тейлора;
- г) теория естественной организации.

7. Принцип корпоративного управления предполагает:

- а) теория «Х»;
- б) теория «У»;
- в) теория «Z»;
- г) теория «J».

8. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности характерно:

- а) для школы научного управления;
- б) для классической школы;
- в) для школы поведенческих наук;
- г) для школы человеческих отношений.

9. Управление как последовательность воздействий на объект рассматривает:

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход;
- г) подход с позиции школ.

10. Функционирование организации как объективный, самосовершающийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает, рассматривается:

- а) в бюрократической теории организации М. Вебера;
- б) в теории организации А. Файоля;
- в) в теории научного управления Ф. Тейлора;
- г) в теории естественной организации Т. Парсонса, Р. Мертона.

## ТЕМА 3. ФУНКЦИИ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

### 3.1. Общая функция – планирование

*Планирование* – это принятие заранее решения о том, что делать, когда и кто это будет делать.

Планирование в широком смысле связано с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде.

В узком смысле планированием является составление специальных документов – планов, определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей.

В планах отражаются прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии в случае чрезвычайных обстоятельств.

Планирование в организации помогает выполнить следующее:

- устранить отрицательный эффект неопределенности;
- сосредоточить внимание на главных задачах;
- добиться эффективного функционирования;
- обеспечить контроль.

Различают следующие принципы планирования:

- непрерывность;
- участие максимального числа сотрудников;
- гибкость;
- экономичность;
- многовариантность и оптимальность;
- координация и интеграция плановой деятельности и др.

В практической деятельности организации существуют различные формы планирования, использующие соответствующие им методы и виды планов.

По срокам выполнения планы принято делить на следующие виды:

- *долгосрочные* (свыше пяти лет), относящиеся в основном к категории планов-целей;
- *среднесрочные* (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ;
- *краткосрочные* (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр.

Разновидностью краткосрочных планов являются *оперативные*, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

В зависимости от содержания конкретной деятельности, необходимой для достижения целей предприятия, выделяют следующие виды планов:

- научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (план НИОКР);



- производства конкретных товаров, услуг или их компонентов (производственный план);
- продаж в объемном и (или) количественном выражении (план сбыта или реализации услуг, товаров);
- выполнения определенных показателей финансовой деятельности (финансовый план);
- материально-технического обеспечения производства (план МТО);
- осуществления инвестиций (план капитальных вложений);
- технического перевооружения и др.

В практике современного менеджмента широкое распространение получило бизнес-планирование.

Бизнес-планом называется экономическая программа эффективного управления предприятием, которая включает конкретные меры по развитию производства и продаже конкурентоспособной продукции, а также выработку эффективной рыночной стратегии.

Выделяют следующие основные виды бизнес-плана:

- является инструментом, с помощью которого можно оценить фактические результаты за определенный период;
- используется для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;
- является инструментом добывания средств.

Типовая структура бизнес-плана включает следующие разделы:

- *резюме* (представляет своего рода уведомление о намерениях предприятия, содержит наиболее яркие моменты проекта);
- *титульный лист* (сведения о фирме, стоимости проекта, потребности в финансировании);
- *вводную часть* (обоснование перспективности проекта, необходимого объема инвестиций);
- *анализ положения дел в отрасли* (динамика продаж, тенденции ценообразования, характеристика конкурентов, потребителей, влияние научно-технических, социальных факторов и т. д.);
- *сущность проекта* (основные цели фирмы, подробное описание изделия, патентная защита, характеристика фирмы, ее степень готовности к реализации проекта, общая стоимость проекта, включающая размеры и график капиталовложений);
- *план по маркетингу* (программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществить в ходе реализации проекта: определение общего объема и ассортимента реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта, направлений совершенствования продукции с учетом прохождения этапов ее жизненного цикла, требований к упаковке, внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта, его стимулирования; планирование рекламной кампании, сервиса, системы маркетингового контроля);
- *производственный план* (определение себестоимости, производственных мощностей, потребностей в сырье, производственных площадях; описание всего технологического процесса, субподрядчиков);
- *организационный план* (описание организационно-правовой формы, организационной структуры управления, характеристика руководящего состава, работа с персоналом, материально-техническая обеспеченность управления, местонахождение предприятия);
- *оценку рисков* (изложение всех возможных проблем, которые могут осложнить реализацию проекта; определение комплекса предупреждающих мер, сценариев поведения в случае наступления неблагоприятных событий);
- *финансовый план* (сводный баланс доходов и расходов, план денежных поступлений и расходов, балансовый план на конец года в его традиционной форме, план по источникам и использованию средств);
- *приложения* (документы, использованные при подготовке основных разделов бизнес-плана).

### 3.2. Общая функция – организация

Организация системы управления на предприятии реализуется через функцию организации. *Функция организации* представляет собой совокупность действий управленческого персонала, направленных на создание организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Функцию организации можно определить как процесс создания организационной структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для реализации целей предприятия. *Организация* как процесс представляет собой функцию по координации многих задач. Существуют следующие аспекты организационного процесса:

- деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;
- делегирование полномочий.

*Делегирование* означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

*Ответственность* представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

*Полномочия* представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации.

Они предоставляются должности, а не лицу, ее занимающему в данный момент. В случае, если человек меняет должность, то он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне управления, определяются рядом факторов (сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем, развитой системой коммуникаций, личными особенностями руководителей и исполнителей, опытом, знаниями и уровнем квалификации, морально-психологическим климатом в организации).

Полномочия можно разделить на следующие две группы:

- линейные полномочия (передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным, дают руководителю узаконенную власть для управления своими подчиненными);

- *аппаратные (штабные) полномочия* (помогают организациям использовать специалистов без нарушения задач консультативного или обслуживающего характера в рамках деятельности, направленной на достижение поставленных целей).

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решение частичных, узкоспециальных проблем, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;

- осуществление подготовительной работы (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящей в большинстве случаев рутинный характер, но, тем не менее, дающей возможность продемонстрировать свои способности;

- присутствие на различных мероприятиях информационного характера, выступление с сообщениями, обмен опытом.

Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды (например, законами и культурными ценностями). Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

Создание конкретной структуры управления, обеспечивающей скоординированную работу персонала по достижению желаемого результата (целей) предприятия, включает два основных организационных процесса.

Во-первых, осуществляется разделение и специализация рабочих заданий по функциональному принципу с учетом их сложности и технологической специфики. Такой процесс называют *функционализацией*.

Во-вторых, проводится деление организации на подразделения соответственно целям и подлежащим выполнению задачам. При этом формализуются и согласуются взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с нижними уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации конкретных задач для достижения целей организации.

*Процесс создания организационных условий* для реализации целей предприятия включает следующие стадии работы:

1. Детализация целей, которые были сформулированы в процессе планирования, определение конкретных задач для их достижения с учетом специфики и сложности планируемого результата деятельности предприятия. Выполнение этой стадии в рамках функции организации непосредственно связано и практически выполняется совместно с функцией планирования.

2. Определение всех видов работ, которые необходимо выполнить для решения конкретных задач, направленных на достижение целей предприятия. Данная деятельность также тесно связана с реализацией функции планирования и направлена, прежде всего, на уточнение конкретного содержания выполняемых (запланированных) работ и их специализации.

3. Оценка имеющихся человеческих ресурсов, их идентификация с конкретными видами работ и группирование в организационные формирования по родственным работам, технологиям и квалификационным требованиям к персоналу. Этот процесс направлен на создание конкретных подразделений и организационной схемы их взаимодействия (формирование организационной структуры), которая будет способствовать результативному и эффективному выполнению планируемых работ по достижению целей организации.

4. Определение степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала различных уровней подразделений и предприятия в целом с учетом принятой организационной схемы и структуры управления для достижения желаемого результата (целей).

5. Оформление и утверждение (формализация) организационных схем и структуры, положений по элементам формируемой организационной структуры, должностных инструкций, нормативов и т. д.

Формирование организационной структуры предусматривает принятие решений по следующим ее основным элементам:

- специализации рабочих заданий конкретных видов работ, выполняемых отдельно;
- формированию подразделений;
- установлению связей между ними;
- определению цепи команд и норм управляемости применительно к различным уровням и видам управленческой деятельности;

- установлению уровня централизации и (или) децентрализации управления;

- формализации принятых решений.

Приведенная совокупность решений определяет содержание организационной схемы предприятия, обеспечивающей реализацию его бизнеса и достижение целей.

### 3.3. Общая функция – мотивация

*Мотивация* – это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения личных целей и целей организации. Человек испытывает потребность, когда ощущает физиологический или психологический недостаток чего-либо. Потребности можно классифицировать на первичные и вторичные. Первичные по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными (в пище, жилище, воде, воздухе, сне, сексе). Вторичные потребности – это потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности, приобретаемые с опытом.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить по поведению людей, которое определяется как *закон результата*. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и наоборот. Таким образом, менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволили бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа, так как люди и их восприятие различны.

Мотивы деятельности работника бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называются *стимулами*, которые могут быть материальными или нематериальными.

*Механизм формирования мотивации* включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т. д. Исходным звеном, *первым «полюсом» механизма* является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Реальными формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. *Притязания* представляют собой привычный уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Так, у одного человека первичная потребность в питании может быть удовлетворена с помощью дешевых бутербродов, у другого же ее нормальное удовлетворение предполагает изысканный обед в дорогом ресторане.

*Ожидания* конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных условиях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти сопоставимы.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации.

*Вторым «полюсом» механизма мотивации* выступает *стимул*, представляющий собой те или иные блага, способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

*Мотив* характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

Между потребностью и стимулом находится целый ряд звеньев, характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного мотива. На этом этапе цикла стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

В случае предварительного принятия стимула дальнейший его путь как бы раздваивается. Его быстрая актуализация к действиям обеспечивается при наличии соответствующей *установки*, т. е. готовности, предрасположенности человека к определенному поведению в конкретной ситуации с учетом ожидания и прошлого опыта в аналогичных условиях. Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Второй, более длительный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие потребности, стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включается такое достаточно сложное звено, как рационально-оценочный процесс. Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле информации, соотношение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые *могут появиться в процессе достижения стимула*. На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжении.

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созда-

нию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача.

Исходя из вышесказанного можно выделить следующие *поддерживающие и мотивирующие факторы*:

- люди, в большей степени мотивируемые задачей, меньше внимания обращают на комфорт; мотивируются достижением как личных целей, так и целей организации;
- люди, в большей степени мотивируемые окружающей обстановкой, могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта; они ориентированы больше на процесс, чем на задачу.

Если разработанная в организации система мотивации входит в противоречие с поведенческими характеристиками реальных сотрудников, надо либо корректировать систему, либо менять сотрудников.

*Удовлетворенность работой* – это результат соотношения мотивирующих и поддерживающих факторов.

*Поддерживающие факторы* – это деньги, условия, инструменты для работы, безопасность и надежность.

К *мотивирующим факторам* относят признание, должностной рост, достижения, ответственность и полномочия работника.

Если обе группы факторов отсутствуют, то работа становится невыносимой. Присутствие поддерживающих факторов вызывает минимальную неудовлетворенность от работы.

Если присутствуют только мотивирующие факторы, то сотрудник любит работу, но не может себе ее позволить.

Работа приносит максимальную удовлетворенность, если обе группы факторов присутствуют.

Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать занятость всех работников трудом, предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста, согласованность уровня оплаты с результатами труда, создание условий безопасности труда, поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и др.

Существуют различные способы мотивации, основными из которых являются следующие:

- нормативная мотивация, которая заключается в побуждении человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия (убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.);
- принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
- стимулирование, т. е. воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению).

Первые два способа мотивации являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – косвенным, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов (стимулов).

Мотивация трудовой деятельности имеет следующие три *особенности*:

1. Исполнитель является не только важным ресурсом организации. Он имеет, в отличие от материальных факторов производства, свои цели, ценности, представления, ожидания, потребности.
2. Мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. При реализации мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль.
3. Набор и соотношение элементов системы мотивации различных людей существенно отличаются.

И материальные и нематериальные стимулы должны применяться в комплексе на основе рационального сочетания. Только таким способом можно добиться наибольшей эффективности труда работников организации.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа (например, чувство достижения результата, содержательность и значимость работы, самоуважение, дружба и общение, возникающие в процессе работы). К внутренним вознаграждениям относятся потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – это создание соответствующих условий и точная постановка задачи.

К внешним вознаграждениям относятся разнообразные средства экономического и морального воздействия (стимулы), используемые государством, предприятиями, общественными организациями для повышения трудовой активности работников. Внешнее вознаграждение дается организацией (например, заработная плата, продвижение по службе, такие символы служебного статуса и престижа, как кабинет, похвалы, признание).

Для эффективной мотивации деятельности, прежде всего, следует обеспечить сотрудника возможностями выполнить работу, определить рамки его действий, четко сформулировать цели и задачи, создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Поэтому первым требованием к организации мотивации стало обеспечение *единства двух мотивов* – поощрения исполнителей за эффективную деятельность и обеспечение их ответственности за использование возможностей для достижения целей организации. Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников.

### 3.4. Общая функция – контроль

*Управленческий контроль* – это одна из функций, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления (планирование, организация, руководство и мотивация). В упрощенном понимании контроль – это целенаправленные практические действия, которые позволяют убедиться в правильности чего-либо.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль осуществляют люди через специально созданные для этого структуры, наделенные определенными полномочиями.

Контроль – это властное целенаправленное воздействие одних людей на поведение других для того, чтобы убедиться в правильности чего-либо.

Контроль – это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданными параметрами.

Контроль – это процесс, при помощи которого субъект управления определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

Контроль – важная составляющая управленческого воздействия (сознательного, продуманного, преднамеренного и зафиксированного в соответствующих правовых и других нормативных установлениях, обязательных для исполнения) на людей через специально созданные структуры, институты.

Контроль – неотъемлемая составляющая процесса принятия и реализации управленческих решений (от его начала и до завершения).

Контроль и оперативное информирование (по принципу обратной связи) – составная часть управленческой деятельности, которая помогает исполнять управленческие решения.

В контроле так же, как и в процессе принятия решений, субъект управления наиболее полно и ярко реализует свой властные полномочия. Управляющее воздействие контроля проявляется, прежде всего, в том, что под его влиянием поведение управляемой системы (объекта управления) удерживается или изменяется в рамках заданной цели, требований законов, нормативов, стандартов, регламентов и многих других установлений.

Эффективная система контроля предполагает его определенные цели и задачи. Основными целями контроля являются следующие:

- сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала предприятия;
- своевременная адаптация предприятия к изменениям во внутренней и внешней среде;
- обеспечение эффективного функционирования предприятия, а также его устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Достижение целей системы контроля обеспечивается реализацией задач, которые заключаются в достижении следующих основных показателей эффективности управления организацией:

- соблюдения законодательства Республики Беларусь и подзаконных актов;
- соответствия деятельности принятому курсу действий и стратегии;
- устойчивости предприятия с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;
- сохранности ресурсов и потенциала предприятия;
- должного уровня полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений;
- безошибочности регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций предприятия;
- соблюдения работниками установленных администрацией требований, норм, правил и процедур.

Эффективно функционирующая система внутреннего контроля в организации позволяет ей своевременно устранять возможные ошибки и нарушения, наиболее быстро адаптироваться к динамичным изменениям окружающей среды.

Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и, тем самым, создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Функция контроля осуществляется с того момента, как создано предприятие и сформулированы его цели и задачи.

*Функция контроля* – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить возможные проблемы, угрозы и риски, скорректировать деятельность предприятия таким образом, чтобы минимизировать их негативное воздействие. Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация должна вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей.

Кроме того, важное значение имеет поддержание в процессе контроля всего положительного в деятельности предприятия и экстраполяция прошлого опыта на будущее. Контроль дает ответ на вопрос, какие именно направления деятельности предприятия наиболее эффективно способствовали достижению им общих целей. Сопоставляя достигнутые результаты с запланированными, руководство получает возможность определить, где предприятие добилось успехов, а где – потерпело неудачу. Определяя успехи и неудачи предприятия, их причины, руководство получает возможность достаточно быстро адаптировать его к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшее продвижение к осново-

полагающим целям.

Еще одной существенной чертой контроля является то, что он органически неотделим от ответственности. Контроль с системой санкций, внешней принудительной регуляцией ответственности выполняет функцию охраны и защиты от своеволия и злоупотреблений.

В связи с этим контроль может быть как позитивным, так и негативным явлением. Негативный контроль сводится лишь к обнаружению нарушений, ошибок и требованию их исправить. Позитивно организованный контроль – это, по сути дела, система контрольной деятельности, направленная на профилактику возможных отклонений от параметров управленческого решения.

Для осуществления контроля необходимо следующее:

- наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
- наличие организационной структуры, так как для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки).
2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).
3. Планирование проверки:
  - объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т. д.);
  - проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);
  - субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
  - методы контроля;
  - объем (полный, сплошной, выборочный) и средства контроля (ручные, автоматические, компьютеризированные);
  - сроки и продолжительность проверок;
  - последовательность, методики и допуски проверок.
4. Определение плановых и фактических значений.
5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).
6. Выработка решения, определение его веса.
7. Документирование решения.
8. Метапроверка (проверка проверки).
9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).
10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение такие критерии, как его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

В управленческом контроле используются следующие типы нормативов: натуральные, затратные, капитальные, доходные, программные, нематериальные, целевые.

В системе управления производством *объектами контроля* являются национальная экономика, отдельные ее отрасли, регионы, министерства, объединения и предприятия. Внутри них объектом контроля могут быть происходящие там процессы или отдельные элементы, которые также относятся к контролируемым объектам.

Характерной чертой объектов контроля в системе управления производством является их сложность. Примерами очень сложных объектов контроля могут служить большое промышленное предприятие, отрасль экономики, экономический регион, территориально-производственный комплекс и др. От сложности объектов зависит выбор методов и средств контроля.

*Предметом контроля* может быть деятельность организаций и органов управления в целом (общий контроль) и деятельность организаций в отдельных сферах или касающаяся отдельных операций (частный контроль) в соответствии с установленными законами, нормами, правилами, решениями, поручениями, а более конкретно – состояние объекта контроля на определенную дату и в течение некоторого времени в будущем. Применительно к таким объектам контроля, как организация, требуется знать ее поведение или динамику состояния.

*Субъекты контроля* так же многочисленны и разнообразны, как и объекты контроля. К ним относятся люди, социальные институты, государство и т. п.

Различают следующие виды контроля, где субъектом выступает человек: операторский, самоконтроль, профессиональный, рабочий, диспетчерский, ревизорский и др. По характеру расположения и взаимоотношений субъекта и объекта контроля, т. е. контролирующих и контролируемых органов, организаций, людей, групп, различают контроль внутренний и внешний, общий или частный, линейный, функциональный или операционный.

Линейный контроль осуществляется директором предприятия, объединения или начальником промышленного объединения по отношению к предприятию, объединению. В первом случае субъект контроля является внутренним, а во втором – внешним. Эти субъекты решают общую задачу контроля – контролируемость состояния и поведения предприятия в целом.

Функциональному контролю подвергается не все состояние предприятия, а только некоторая группа характеристик. Он осуществляется, например, главным экономистом. Операционный контроль – контроль только одной какой-либо характеристики состояния и поведения предприятия (например, соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы).

По времени осуществления выделяют такие виды контроля, как предварительный, текущий, заключительный (рис. 3).

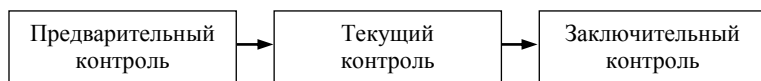


Рис. 3. Время осуществления основных видов контроля

*Предварительный контроль* носит предупреждающий характер, предшествуя совершению тех или иных событий либо действий, осуществляемых на предприятии. Его целью является предотвращение негативных факторов и незаконных действий.

Данный вид контроля предшествует началу любой деятельности предприятия и включает ряд следующих направлений:

- готовность людей выполнять соответствующую работу по своей профессии, специальности и квалификации;
- состояние и готовность материально-технической базы (средств и предметов труда);
- финансовое обеспечение производственного процесса;
- предварительную оценку возможностей поставок сырья, материалов, энергии, топлива и пр.;
- предварительные прогнозы условий сбыта готовой продукции и др.

Предварительному контролю подлежат техническая документация и разработанная технология на соответствие требованиям стандартов, нормам и нормативам по данному продукту.

Осуществляется также предварительная проверка организационной и управленческой структур, знаний руководящими кадрами миссии, целей и задач, которые предстоит выполнять предприятию, их готовности к работе, состояния долгосрочных, среднесрочных и оперативных планов, планов-графиков, инструкций и пр.

В ходе предварительного контроля выясняются знание непосредственными исполнителями своих обязанностей, условия работы, формы оплаты труда и гарантии социального обеспечения.

*Текущий контроль* осуществляется ежедневно, регулируя деятельность организации в процессе совершения различных операций.

Применяют следующие два вида текущего контроля:

1. *Стратегический*, который предполагает выяснение эффективности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов и резервов. При этом главный акцент делается на вопросы соответствия избранной стратегии и перенацеливание имеющихся средств на стратегически важные участки и направления. В ходе этого вида контроля готовится база стратегических данных, на основе которых могут вноситься соответствующие коррективы в ход производственного процесса.

2. *Оперативный*, который предполагает проверку текущей технической, технологической и хозяйственной деятельности предприятия (выработанных и применяющихся норм и нормативов, норм выработки и временных нормативов, загрузки оборудования, машин, станков и механизмов, запасов сырья и материалов, комплектующих изделий и пр.). Выясняются возможности устранения сверхнормативных запасов, сокращения незавершенного строительства и другие производственные, кадровые и финансовые вопросы.

*Последующий (заключительный) контроль* состоит в проверке операций после их осуществления. Его целью являются проверка соблюдения законодательства, достоверности данных о полноте, своевременности и эффективности совершаемых операций; ликвидация допущенных нарушений и недостатков.

Суть данного вида контроля заключается в том, чтобы оценить результаты деятельности предприятия в целом или отдельных его подразделений. По его итогам проводится ряд мероприятий планового характера. Назначаются работники, ответственные за ход выполнения замечаний, предложений и распоряжений руководства, намечаются сроки, способы и средства реализации планируемых изменений.

Результаты заключительного контроля способствуют объективной мотивации исполнителей (подразделений и руководителей).

Контроль может быть *частным, общим, внутренним и внешним*. Название этих видов контроля показывает, в каких объемах и кем он осуществляется.

В процедуре контроля существуют такие четко различаемые этапы, как выработка стандартов и критериев, сравнение с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер:

1. *Установление стандартов*. Данный этап отражает близость функций контроля и планирования.

*Стандарты* – это конкретные цели или процесс, поддающийся измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий, вытекать из процесса планирования. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, отличаются двумя особенностями: наличием временных рамок реализации и конкретного критерия, по отношению к которому можно

оценить степень выполнения.

Хороший стандарт системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели. Руководство высшего звена устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

2. *Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.* Второй этап процесса контроля заключается в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами.

На данном этапе определяется соответствие достигнутых результатов ожиданиям и принимается важное решение о том, насколько допустимо или относительно безопасно обнаруженное отклонение от стандартов. На указанной стадии дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Эта деятельность состоит в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий руководителей и побуждает к принятию адекватных действий.

3. *Корректирующие действия.* После соответствующей оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения (ничего не предпринимать, устранить отклонение или, если это возможно, пересмотреть стандарт).

При линии поведения «ничего не предпринимать» основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов со стандартами, плановыми показателями говорит о том, что установленные цели достигаются, то не возникает необходимости в принятии каких-либо корректирующих действий. Но, несмотря на то, что система контроля говорит о хорошем состоянии дел, необходимо продолжать измерять результаты, продолжая цикл контроля.

При линии поведения «устранить отклонения» проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонений. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Смысл корректировки во всех случаях заключается в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления, организационной структуры, внедрения передовых технологий.

При линии поведения «пересмотр стандартов» не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными. Стандарты подвергаются изменениям с пересмотром планов. Эффективно организованный контроль предусматривает следующее:

- *Соответствие делу.* Нет смысла в контроле, если его инструментарий не дает возможности адекватно отражать, анализировать, сопоставлять фактическое состояние дела с желаемым и необходимым состоянием.

- *Своевременность.* Поздно осуществлять какие-то корректирующие воздействия, если действие уже закончилось.

- *Стратегический характер.* Целесообразно контролировать достижение стратегических, а не промежуточных целей.

- *Ориентация на результат.* Важно проконтролировать результат выполнения работы, а не момент прихода на рабочее место после обеденного перерыва.

- *Гибкость.* Необходимо корректировать процедуры контроля и набор контролируемых параметров в зависимости от меняющейся ситуации. Если непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным.

- *Простоту.* Усложненные процедуры контроля, как правило, приводят к тому, что тормозится выполнение других управленческих функций. Важно контролировать лишь несколько ключевых показателей, но делать это систематически и эффективно.

- *Экономичность.* Затраты на контроль должны быть соизмеримы с другими видами затрат. Он не должен становиться абсолютно доминирующей функцией управления.

### **Тест**

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов.

1. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации называется:

- а) планированием;
- б) мотивацией;
- в) контролем;
- г) организацией.

2. Определение конечных и промежуточных целей и задач предприятия, средств и способов решения



этих задач, требуемых ресурсов, их источников и способа распределения – это содержание функции:

- а) планирования;
- б) организации;
- в) мотивации;
- г) контроля.

3. Элементы планирования – это:

- а) определение стандартов, измерение достигнутых результатов, корректирующие действия;
- б) стратегическое, текущее, оперативное планирование;
- в) определение целей, задач, составление планов выполнения работ по решению поставленных задач, разработка конкретных процедур и правил;
- г) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование.

4. Различают следующие формы планирования с учетом горизонта планирования:

- а) предприятия в целом, структурных подразделений, отдельных работников;
- б) производства, финансов, персонала;
- в) коллективное, индивидуальное;
- г) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное.

5. Выделяют следующие формы планирования с учетом организационной структуры:

- а) предприятия в целом, структурных подразделений, отдельных работников;
- б) стратегическое, тактическое, оперативное;
- в) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное;
- г) коллективное, индивидуальное.

6. Перспективное планирование, как правило, осуществляется на период:

- а) 5–10 лет;
- б) 2–3 года;
- в) 3–5 лет;
- г) 5–7 лет.

7. Основными видами планирования на предприятии являются:

- а) план работы отдела, план работы сотрудников;
- б) научность, экономичность, оперативность, оптимальность, многовариантность;
- в) прогнозирование, организация, контроль;
- г) план НИОКР, план производства, план сбыта и реализации товаров и услуг, финансовый план, план инвестиций.

8. При реализации функции организации выделяются следующие основные стадии работ:

- а) детализация целей, определение видов работ, оценка человеческих ресурсов, определение степени ответственности управленческого персонала, оформление и утверждение организационных схем и структуры;
- б) научные рекомендации и практика управления организацией, методы анализа управления, реализация;
- в) технология и техника управления, детализация целей;
- г) постановка цели, поиск исполнителя, реализация, контроль.

9. Сущность функции организации заключается:

- а) в обязательстве конкретного сотрудника выполнять возложенные на него задачи;
- б) в процессе создания организационной структуры предприятия;
- в) в процессе воздействия субъектов управления на деятельность людей;
- г) в индивидуальном управлении сотрудником для достижения поставленной цели.

10. Содержание контроля как функции управления можно определить:

- а) как процесс создания организационной структуры предприятия, которая дает возможность контролировать подчиненных;
- б) как тотальный контроль всего персонала с целью достижения целей организации;
- в) как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации и контроля этих целей;
- г) как вид управленческой деятельности, обеспечивающий возможность удержания организации на выбранном пути, достижение целей путем периодической оценки и сопоставления текущих результатов деятельности организации.

## ТЕМА 4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации

Проектирование организации – это постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных.

Выделяются четыре группы ситуационных факторов, оказывающих наиболее сильное влияние на проектирование организации: внешняя среда, технология работы в организации, стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей и поведение работников.

Двухмерная (в зависимости от степени динамизма и сложности внешней среды) классификация факторов *внешней среды* позволяет выявить четыре типа ситуаций, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду бизнеса:

- ситуацию низкой неопределенности (факторов мало, они схожи и не меняются), наиболее благоприятную для руководства организации (например, производство соли);
- ситуацию умеренной неопределенности (факторов много, они не схожи и не меняются), более напряженную для руководства организации (например, нефтепереработка);
- ситуацию умеренно высокой неопределенности (факторов мало, они схожи и постоянно меняются), которая требует у руководства и самой организации достаточной гибкости (например, производство товаров народного потребления);
- ситуацию высокой неопределенности (факторов много, они не схожи и постоянно меняются), которая представляет наибольшую трудность и требует от руководства высочайшего уровня аналитических способностей и интуиции (например, производство ЭВМ).

По оценкам специалистов только 20% факторов бизнеса поддаются контролю руководства, остальные 80% являются неконтролируемыми, т. е. существует возможность для бизнес-творчества.

*Технология работы в организации* представляет собой как действия работников, так и материалы, оборудование, которые они используют для преобразования объекта своих действий. Бурное развитие технологии в последнее время (ЭВМ, станки с числовым программным управлением, глобальные поисковые системы, роботизация) усилило внимание руководителей к взаимосвязи между структурами.

Применительно к организации или ее части используются три переменные для характеристики отношения между технологией работ и проектированием организации (неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения, в знании относительно того, как делать работу, взаимозависимость работ в организации).

Выбор высшим руководством той или иной стратегии оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении проектирования организации. Можно рассмотреть *три возможные области стратегического выбора*:

- Первая область стратегического выбора касается той идеологии управления, которой придерживается высшее руководство. Так, например, приверженность высшего руководства централизации при проектировании организации приводит к установлению в ней многоуровневой иерархии, доминированию вертикальных связей над горизонтальными, созданию контролирующих и подобных им подразделений.

- Вторая область стратегического выбора имеет отношение к тому, какие потребители будут обслуживаться организацией. Если у организации имеются индивидуальные и организованные потребители, то эта двойственность должна найти отражение при ее проектировании во всех элементах.

- Третья область стратегического выбора имеет отношение к тому, какие типы рынков сбыта будут обслуживаться организацией и какое планируется территориальное размещение производства.

В четвертую переменную группу ситуационных факторов (поведение работников), влияющих на проектирование организации, включены потребности, квалификация, мотивация.

Проектирование организации связано с принятием руководством решений, относящихся к таким элементам, как разделение труда и специализация, департаментизация и кооперация, связи в организации и координация, масштаб управляемости и контроля, иерархия в организации и ее звенность, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, дифференциация и интеграция, которые представлены ниже.

**Разделение труда и специализация.** Разделение труда в организации происходит по следующим направлениям:

- постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукции или услуги (горизонтальная специализация);
- разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в отдельных ее частях (вертикальная специализация).

Определение направленности и глубины специализации является первым шагом в проектировании организации.

**Департаментизация и кооперация.** Рост специализации отдельных работ в фирме ограничивается

возможностями по их координации.

*Департаментизация* – это процесс группирования схожих работ и их исполнителей, т. е. определенное организационное обособление исполнителей схожих работ. Посредством департаментизации организация может расширяться почти беспредельно. Из множества подходов к группированию специализированных работ в фирмах основными являются следующие:

- группирование работ вокруг ресурсов;
- группирование работ вокруг результата деятельности.

**Связи в организации и координация.** Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельности.

Выделяют следующие типы связей:

- вертикальные и горизонтальные;
- линейные и функциональные;
- прямые и косвенные;
- формальные и неформальные.

Эффективная координация является функцией двух переменных (прав и информации).

**Масштаб управляемости.** Масштаб управляемости является величиной, определяющей количество сотрудников или работ, объединенной под единым руководством. В организации каждый из руководителей способен эффективно работать только с определенным количеством подчиненных. Многие специалисты в качестве ориентира для определения масштаба управляемости рекомендуют некие усредненные величины. Считается, что для высшего звена управления число подчиненных у одного руководителя должно подчиняться закону «7 плюс-минус 2», т. е. не менее пяти и не более девяти подчиненных (в среднем 7). В целом организации могут иметь узкий и широкий масштабы управляемости.

В настоящее время для определения оптимального масштаба управляемости широко используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение масштаба управляемости. К учитываемым факторам относятся следующие:

- схожесть работ;
- территориальная удаленность работ;
- сложность работ;
- уровень подготовки подчиненных, уровень профессионализма руководителя;
- степень ясности в делегировании прав и ответственности;
- степень четкости в постановке целей;
- степень стабильности в организации;
- степень объективности в измерении результатов работы;
- техника коммуникации;
- иерархический уровень;
- уровень потребности в личных контактах с подчиненными.

В зависимости от состояния указанных переменных определяется оптимальный для конкретной ситуации масштаб управляемости.

**Иерархия в организации и ее звенность.** Иерархия в общем виде – расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, для организации – структура власти или ее звенность.

*Уровнем управления* в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- и нижерасположенными частями.

Количество уровней обратно пропорционально эффективности работы организации. С учетом функциональных служб, реализующих линейные связи, максимальной считается следующая «этажность»: 9 уровней – для непроизводственных, 12 уровней – для производственных организаций. Проблема количества уровней управления непосредственно связана с проблемой ограничения подчиненных. При этом решение одной проблемы препятствует решению другой.

**Распределение прав и ответственности.** Выделяют различные схемы распределения прав и ответственности. Распределение прав и ответственности по уровням иерархии типа «елочка», построенное на основе принципа единства подчинения, своими корнями уходит в комбинацию отношений, базирующихся на частной собственности.

Такая система является основой бюрократической организации и отличается высокой четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. Она позволяет легко найти ответственного за неудачу в организации. Ее недостатком является то, что в рамках распространенной функциональной департаментизации она ослабляет функциональные права.

Система типа «матрешка», основанная на принципах двойного или множественного подчинения, исторически строилась на комбинации совместной собственности.

При этой системе права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей.

Ответственность расплывлена, и виновного за случившееся практически нельзя найти. Им может стать любой и не по закону, а по субъективному мнению вышестоящего руководителя, преследующего свои цели. Одинаковые полномочия могут иметь два или несколько руководителей, что уводит решение вопроса

на самый верх и способствует тотализации контроля.

**Централизация и децентрализация.** *Централизация* – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

*Децентрализация* – это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав нижним уровням управления организацией.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией является проблемой выбора оптимальной конструкции организации. Эти понятия не исключают друг друга.

Децентрализация более демократична. Она обогащает труд руководителей низшего уровня, порождает инициативу, быструю реакцию на опасности и возможности с момента их появления.

**Дифференциация и интеграция.** Степень различия между подразделениями и степень требуемого сотрудничества вошли в теорию как дифференциация и интеграция.

*Дифференциация* означает деление в организации работ между ее частями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Для определения степени дифференциации в организации используют следующие параметры:

- определенность в целях и задачах (ясность и измеримость);
- структуру (формальную с жесткой политикой или свободную с гибкой политикой);
- уровень взаимодействия (степень межличностных и групповых связей и кооперации);
- временные границы обратной связи (короткие или длинные промежутки времени прохождения информации о результатах работы).

Когда организация является сильно дифференцированной и сильно децентрализованной с точки зрения управления ею, то возникает необходимость введения ролей интеграторов, которые должны обеспечить факт принятия решений.

*Интеграция* означает уровень сотрудничества, существующий между частями организации и обеспечивающий достижение целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимосвязанностью работ в организации.

Изучение степени дифференциации и интеграции частей организации помогает определить степень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимодействии с внешней средой.

## 4.2. Проектирование организационной структуры предприятия

Для претворения в жизнь разработанной стратегии предприятия менеджменту необходимо продумать организационный аспект (как правильно и наиболее эффективно скоординировать работу всех элементов предприятия). Организовать – значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.

Организационное взаимодействие – это формальные отношения между отдельными позициями менеджмента в рамках структуры.

Организационная структура – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиваться поставленной перед ними цели.

Существуют три главных этапа в построении любой организации:

- определение характера выполняемой работы;
- распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
- классификация позиций менеджмента и построение логических групп управления.

На первом этапе необходимо предусмотреть постановку задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранение бесполезной работы и дублирования, разработку самого процесса и проверку.

При распределении работы между отдельными элементами менеджмента нужно определить нормы и стандарты (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня), технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда и т. п.), установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

При классификации элементов менеджмента, построении логических групп особенно важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям. Этот способ известен как принцип ориентации. Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов (подразделений), т. е. коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника отдела (подразделения).

Методы распределения обязанностей по отделам зависят от положенных в основу признаков, среди ко-

торых выделяют следующие:

- принцип деления на равные по размеру группы (если профессионально работники одинаковы и требуется определенное число людей);
- функциональный признак (создание отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т. д.);
- территориальный признак (если предприятие осуществляет свою деятельность на территории разных регионов);
- на основе выпускаемой продукции (при большом ассортименте выпускаемой продукции);
- на основе интересов потребителя (особенно характерно для службы сервиса).

В крупных по масштабам деятельности компаниях могут использоваться все или некоторые из перечисленных способов.

При формировании структур управления во внимание принимаются следующие вопросы:

- стратификация, т. е. сколько может потребоваться уровней управления;
- формализация, т. е. насколько формальным должно быть взаимодействие (чем более бюрократичен стиль, тем более системной и формальной должна быть внутренняя структура);
- централизация, т. е. иерархия доведения принятых решений до исполнителей;
- сложность организационной структуры, т. е. насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения (простая иерархия с четким распределением прав и обязанностей легка для понимания, в отличие от матричного типа построения структуры управления).

Выделяют следующие *принципы создания хорошей организации*:

- единство управления (независимо от структуры и масштабов организации ответственность в конечном итоге должен нести один человек);
- скалярный метод передачи полномочий (право передавать часть полномочий другим лицам по линии руководства);
- единство подчинения (у любого работника может быть только один руководитель);
- принцип соответствия (полномочия должны соответствовать уровню ответственности);
- масштабы управления (число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано);
- коммуникации, системы связи (должны быть установлены и поддерживаться формальные и неформальные линии связи);
- принцип ориентирования (организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов);
- принцип избирательности (руководство должно получать только выборочную информацию, которая является исключительной, т. е. благоприятной или неблагоприятной для ведения бизнеса);
- дифференциацию работы (различные виды работы имеют различные характеристики, которые необходимо предусмотреть при создании организации (например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных усилий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции));
- доступность всех уровней организации (любой сотрудник имеет право и возможность высказать замечание или предъявить рекламации соответствующему руководителю).

Вновь созданная организационная структура должна отвечать требованиям надежности, т. е. адекватно реагировать на изменения внешней среды без перестройки структуры, и жизнеспособности, т. е. сохранять свои основные характеристики в допустимых пределах. Только надежная структура может обеспечить жизнеспособность организации.

Совершенствование структуры управления может идти по следующим трем направлениям:

1. Совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений или изменений, которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращения числа уровней управления.

2. Создание комплексной структуры через включение органических структур (венчуров, инновационных отделов, блока развития и т. д.) в существующую механическую. Это так называемые выделенные структуры, функция которых заключается в решении задач, плохо вписывающихся в традиционную линейно-функциональную структуру. Данное направление является основным условием обеспечения эффективности структур управления в переходный период.

3. Замена структур механического типа на адаптивные. Этот радикальный путь реорганизации структур требует не только наличия сильного лидера с командой единомышленников, но и сильной организационной культуры.

Организационное совершенствование входит в комплекс реакций, которые вынуждена выработать организация в целях адаптации к внешней среде.

### 4.3. Основные типы организационных структур

*Организационная структура менеджмента* – это совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей организации.

*Механистические организационные структуры* отличаются большой сложностью, высокой степенью

формализации, ограниченной информационной сетью, низким уровнем участия всего управленческого персонала в принятии решений. Механистическая организационная структура выступает как жесткая иерархия, или пирамида управления. Такие структуры иначе называют бюрократическими. Все черты бюрократической структуры совпадают с характеристиками механистической.

*Органическая структура* более простая, имеет широкую информационную сеть, менее формализована. Она является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях. Формы и стиль общения в органической структуре управления являются партнерскими, совещательными (в механистической структуре это приказы и инструкции), для менеджеров характерна высокая общеобразовательная подготовка.

Механистические организационные структуры управления, в свою очередь, подразделяются по следующим двум функциональным признакам: управлению по горизонтали (департаментация) и управлению по вертикали (линейное руководство). По первому признаку различают функциональные и дивизиональные структуры, по второму – линейные и линейно-штабные.

*Функциональная структура* предполагает деление хозяйственной деятельности на отдельные части, представляющие собой в некоторой степени обособленные отрасли деятельности или функции, осуществление которых служит достижению целей, стоящих перед организацией. Такими обособленными сферами деятельности в организациях обычно являются отделы, управления (плановый отдел, отдел маркетинга, отдел бухгалтерского учета и отчетности).

В функциональной структуре каждому вышестоящему руководителю делегируются полномочия в границах выполняемой функции.

*Дивизиональные организационные структуры управления* получили свое название от английского слова «division» (разделение, часть, отдел). Деление в организации в этом случае происходит по трем признакам (по продукту, группам потребителей и в зависимости от региона деятельности). Выбор конкретного типа дивизиональной структуры зависит от того, какой фактор для фирмы особенно важен (услуги, потребители или территория деятельности).

*Организация по продукту* характеризуется тем, что при ней сохраняются специализированные отделы, но в каждом из них в зависимости от степени разнородности ассортимента оказываемых услуг вводится одна или несколько должностей менеджеров групп услуг.

Основной отличительной чертой *организации, ориентированной на покупателя*, является то, что организационная структура строится не в соответствии с характером оказываемых услуг, а с учетом характера обслуживаемой организацией клиентуры.

Рынок потребительских услуг сегментируется по относительно однородным группам клиентов. Критериями их выделения могут служить принадлежность к определенному региону, той или иной сфере экономики, социально-демографические признаки.

Когда организация действует с большим географическим охватом, то в основу ее организационного построения может быть положен принцип *региональной организационной структуры*, предполагающий построение деятельности через сеть отделений, предлагающих услуги в разных регионах.

*Линейная организационная структура управления* – это одна из простейших организационных структур. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления.

Линейная структура управления имеет только вертикальные связи между элементами и строится по принципу иерархии.

*Линейно-функциональные структуры управления* сочетают в себе преимущества линейной и функциональной структур. В данной структуре выделяют два типа подразделений: подразделения, выполняющие линейные функции, и функциональные (штабные) подразделения. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает функциональный аппарат. Функциональные подразделения занимаются обслуживанием линейных подразделений, оказывают им помощь.

К группе органических структур относятся *программно-целевые, проектные, матричные и новые структуры*.

*Проектная структура* – это временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Ее членами являются высококвалифицированные специалисты в разных областях, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, структура распускается. Часть специалистов уходит на свои прежние места, другая часть переходит в новую проектную команду.

Развитием проектных структур является получившая широкое распространение *матричная структура*. Она представляет собой комбинацию двух видов разделения (по функциям и продукту).

В матричной структуре имеется двойное подчинение (руководителю отдела и руководителю проекта). Последний отвечает за стратегию проекта и результаты работы. В его распоряжение передаются финансо-

вые и материальные ресурсы. Руководитель функционального отдела принимает участие в организации работы, контролирует ход работы, сроки.

#### **4.4. Новые подходы в проектировании организаций**

В современной практике менеджмента выделяют многомерную, эдхократическую, партисипативную, предпринимательскую организации.

*Многомерная организация.* Матричная организация обычно является комбинацией линейно-функциональной и дивизиональной организаций, как бы складывается из них. Однако при таком подходе за границами матричной организации остаются такие важные переменные, как территория, рынок и потребитель, с ориентацией на которые также могут объединяться работы в организации. При добавлении этого третьего измерения появляются многомерные организации. Впервые данный термин был использован в 1974 г.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая следующие три задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта либо услуги;
- обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

По совокупности выполняемых задач такие автономные группы получают обычно статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями. Многомерная структура применима к любому, вплоть до мельчайшего, подразделению организации. Чем меньше подразделение или часть организации, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя. В организации, хозяйственные единицы которой относительно независимы, отличаются друг от друга и территориально разбросаны, многомерной делается именно определенная хозяйственная единица, а не организация в целом. Этот тип организации дает возможность даже небольшому подразделению быть настолько автономным, насколько вообще это возможно в структуре более крупной организации. Таким образом, многомерная модель создает с максимально возможной степенью приближенности свободный рынок внутри организации, который не исключает возможностей для синергии и экономии на масштабе деятельности.

Основными преимуществами многомерных организаций Р. Акоффа считает следующие:

- Отсутствует необходимость в проведении каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ. Акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации.
- Подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений. Чем больше частей организации контактируют с «многомерной» группой, тем меньше воздействуют на нее изменения в этих частях.
- Создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий при том, что роль руководства организации остается ведущей.
- К многомерному образованию применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности (получаемая прибыль), что предотвращает выполнение псевдорботы и возникновение элементов плохой бюрократии. При этом прибыль, рассматриваемая как необходимое условие развития бизнеса, не является единственным мерилем успеха. Преобладающей целью выступает развитие многомерной организации и ее членов.

*Эдхократическая организация.* В настоящее время в областях высоких технологий и в быстрорастущих отраслях появились организации, у которых имеются признаки организации будущего. В научной литературе эти организации получили название эдхократических (от англ. *adhoc*racy) за их применение к нестандартным и сложным работам, трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии.

Эдхократия – это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн. Ключевым фактором в ней является компетентность, которая особо ценится. Контроль в управлении поддерживается установлением целей. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками.

Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т. п. В такой организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего.

Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но вершиной ее структуры являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. К ключевым элементам организационного дизайна относятся следующие:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновационности и

эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);

- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют эффективно общаться друг с другом;
- структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи; иерархическое построение постоянно меняется; у многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе; части структуры сохраняются в небольших размерах;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;
- система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе; вознаграждение носит групповой характер;
- отношения по вертикали и горизонтали преимущественно неформальные, нередко отсутствует схема структуры такой организации.

Наиболее пригодным организационный дизайн является для предприятий в таких областях, как консультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, производство фильмов и т. п.

Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы. 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 – успеху компании. Ценности в ней (в первую очередь – качества ее работников) не ранжируются по уровням.

*Партисипативная организация.* Ряд специалистов считает, что проблема создать структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала бы их деятельность, решается более успешно, если членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений, касающихся их работы. Последнее уточнение является принципиальным и отличает в корне организации, построенные на «участии работников в управлении», или так называемые партисипативные организации, от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации.

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

Степень и формы участия в управлении наполняют партисипативность определенным содержанием. Различают следующие три степени участия:

- выдвижение предложений;
- выработку альтернативы;
- выбор окончательного решения.

Первая степень участия (выдвижение предложений) не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем. Такой подход все еще широко применяется на предприятиях с централизованным руководством.

Вторая степень участия (разработка альтернатив) уже требует появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов либо комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примером таких образований могут быть так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии на российских предприятиях, комитеты по набору кадров в рабочие группы на американских предприятиях, кружки качества на японских предприятиях.

Третья степень участия (выбор альтернативы) предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации.

Советы имеют следующие функции:

- несут ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет;
- отвечают за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью одного или двух вышестоящих уровней управления и одного или двух нижестоящих (обычно руководитель каждого уровня является представителем помимо «своего» совета еще и двух – «нижнего» и «верхнего»);
- определяют политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с двумя другими уровнями. Важно отметить, что советы не принимают решения за подотчетные им подразделения, а только решают вопросы 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.



Партисипативные организации имеют и другие важные преимущества. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассматривается большее количество альтернатив, привносится больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды. Участие развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом.

Однако же при неправильном проектировании партисипативные организации сталкиваются с рядом проблем. Так, несовместимость иерархии и демократии, заложенная в мышлении человека, может постоянно возвращать его к допущению, что власть всегда идет в одном направлении. В таком случае трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия. В результате происходит уклон либо в сторону неэффективности советов, либо они начинают вмешиваться в дела подотчетных им руководителей и подразделений. На эффективность структур с участием работников в управлении существенное влияние оказывает поддержание баланса в назначении сверху и выборности снизу членов советов.

Партисипативные типы структур используются в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Как и многомерные, они могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим.

*Предпринимательская организация.* Появление предпринимательских организаций было связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе путем поиска и реализации всех имеющихся в этом направлении возможностей. Этого также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание этих экономических ценностей. И, наконец, предпринимательские структуры как способ вознаграждения отдельных лиц и групп были вызваны к жизни необходимостью балансировки выгоды и риска, получаемых и разделяемых отдельными лицами и группами.

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. Контроль за ресурсами носит обычно опосредованный характер (аренда, займ и т. п.). 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. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.

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 свои основные функции. Главной обязанностью руководства предпринимательской организации вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, делающих бизнес. Следующий снизу уровень организации включает три основных блока, ключевой из которых – ресурсы организации (люди, деньги, время, технологии, информация, идеи и т. д.). Задачей этого блока является обеспечение ресурсами усилий работников, делающих бизнес. Второй блок – это подразделения, определяющие рынки для бизнеса и передающие их тем, кто делает бизнес. Третий блок состоит из консультантов, а точнее бизнес-тренеров, помогающих своим опытом и интуицией делать бизнес. На вершине перевернутой пирамиды расположены делающие бизнес предпринимательские ячейки, сфокусированные на определенном рынке, на котором они занимаются поиском и реализацией возможностей. Эти ячейки являются небольшими автономными группами работников, объединенных по критерию бизнеса, который они делают. По статусу они могут быть центрами прибыли или даже самостоятельными фирмами либо компаниями. 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 мотивация людей и эффективность их работы.

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов.

1. Процесс деления организации на части с определением задач, прав и обязанностей – это:
  - а) бюрократия;
  - б) структура организации;
  - в) департаментализация;
  - г) централизация.

2. Использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти характеризуется:

- а) органический тип организации;
- б) механистический тип организации;
- в) традиционный тип организации;
- г) дивизиональный тип организации.

3. Органический подход к проектированию организации характеризуется:

- а) высокой формализацией правил и процедур;
- б) гибкой структурой власти;
- в) узкой степенью ответственности;
- г) высокой степенью централизации.

4. Проектирование организационной структуры силами специалистов с привлечением руководителей – это:

- а) метод аналогий;
- б) экспертно-аналитический метод;
- в) метод структуризации целей;
- г) метод организационного моделирования.

5. Процесс делегирования полномочий представляет собой:

- а) определение и отнесение того или иного вида деятельности к линейным или штабным полномочиям;
- б) решение проблем, связанных с нежеланием руководителей делегировать полномочия;
- в) процесс, посредством которого обеспечивается распределение ограниченных прав и взаимосвязанных задач среди сотрудников;
- г) процесс планирования будущей деятельности организации.

6. Понятия «ответственность» и «обязательства»:

- а) тождественны;
- б) отличаются тем, что ответственность шире обязательств в плане удовлетворительного решения задач.

7. Штабные полномочия – это:

- а) полномочия, связанные с созданием административного аппарата;
- б) план реализации конкретного решения;
- в) полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному.
- г) факторы, придающие новый импульс деятельности.

8. Линейные полномочия – это:

- а) полномочия, связанные с созданием административного аппарата;
- б) план реализации конкретного решения;
- в) полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному.

9. Совокупность управляющих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения цели организации, – это:

- а) корпоративное управление;
- б) организационная структура менеджмента;
- в) слияние предприятий;
- г) орган управления.

10. Департаментализация – это процесс:

- а) разделения труда;
- б) группирования сложных работ и их исполнителей;
- в) концентрации прав для принятия решений.

## **ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ**

### **5.1. Коммуникации в управлении**

*Коммуникация* – это процесс социального взаимодействия и обмена сообщениями, информацией между двумя и более людьми. Они осуществляются в процессе общения как обмен специальными знаковыми образованиями (сообщениями), в которых отображены мысли, идеи, знания, опыт, ценностные ориентации, программы деятельности общающихся сторон. Как показывают исследования, от 50 до 90% всего своего времени руководители затрачивают на коммуникации. Коммуникации являются основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности.

Неэффективные коммуникации являются одной из главных причин возникновения проблем в управлении. Поэтому основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания передаваемой информации.

Существуют следующие виды коммуникаций внутри организации:

- *Межуровневые коммуникации* (перемещение информации в рамках вертикальной коммуникации). Могут происходить по нисходящей (сообщение подчиненным уровнем о принятом управленческом решении) и восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки).

- *Коммуникации между различными отделами, или горизонтальные коммуникации*. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководитель должно добиваться, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

- *Коммуникации «руководитель – подчиненный»*. Связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; оповещением подчиненного о грядущем изменении; получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях подчиненных.

- *Коммуникации между руководителем и рабочей группой*. Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

- *Неформальные коммуникации*. Канал неформальных коммуникаций – это канал распространения слухов. Так как по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, то руководители пользуются первым источником для запланированной утечки и распространения определенной информации типа «между нами».

В процессе управленческой деятельности широко используются межличностные коммуникации. Они представляют собой тип коммуникационного воздействия, при котором в роли как отправителя, так и получателя выступают отдельные индивиды. Для него характерен непосредственный контакт между субъектами общения.

В процессе межличностной коммуникации важно уметь преодолевать возникающие преграды, которые представлены ниже.

1. *Преграды, обусловленные восприятием*. Люди реагируют не на то, что происходит, а на то, что воспринимается как происходящее. Одна из преград, связанных с восприятием, возникает из-за конфликта между основаниями суждений, убеждениями отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта.

2. *Семантические барьеры*. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей, то сообщение, сформулированное одним человеком, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации (например, в толковом словаре русского языка С. Ожегова слово «А» имеет шесть толкований).

3. *Невербальные преграды*. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Примерами невербальной коммуникации могут быть обмен взглядами, выражение лица, улыбка и выражения неодобрения, поднятые с недоумением брови, живой или остановившийся взгляд и т. д.

Другая разновидность невербальной коммуникации связана с вербальной и проявляется в том, как произносятся слова (это интонация, модуляция голоса, плавность и другие характеристики речи).

4. *Неумение слушать*. Исследования показывают, что многие менеджеры, по сути дела, слушают и воспринимают лишь четверть сообщений.

5. *Плохая обратная связь*. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в изначально придававшемся ему смысле.

Вербальная коммуникация – знаковая форма. Информация передается в знаковой форме системы общепринятых знаков (например, текст, голос как озвучивание потенциальной знаковой формы).

Невербальные коммуникации – это незнаковые формы коммуникаций. Огромное значение невербальных сигналов в деловом общении подтверждается экспериментальными исследованиями, которые доказывают, что слова (которым мы придаем такое большое значение) раскрывают лишь 7% смысла, 38% значения несут звуки и интонации, 55% – позы и жесты.

Особенно это проявляется тогда, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть.

Невербальное общение включает в себя следующие пять подсистем:

- 1) пространственную подсистему (межличностное пространство);
- 2) взгляд;
- 3) оптико-кинетическую подсистему:
  - внешний вид собеседника;
  - мимику (выражение лица);

- пантомимику (позы и жесты);
- 4) паралингвистическую, или околоречевую, подсистему:
- вокальные качества голоса;
  - диапазон голоса;
  - тональность;
  - тембр;
- 5) экстралингвистическую, или внеречевую, подсистему:
- темп речи;
  - паузы;
  - смех и т. д.

Коммуникации в управлении формируют механизм обмена информацией между менеджерами различных уровней управления, между менеджерами и подчиненными исполнителями.

В процессе обмена информацией выделяют следующие базовые элементы (рис. 4):

- отправителя (лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее);
- средства сообщения (код, используемый для передачи информации в знаковой форме (слова, картины, графики, ноты и т. п.), а также каналы, по которым передается сообщение от коммутатора к реципиенту (письмо, телефон, радио, телеграф и др.);
- предмет коммуникации (какое-то явление, событие и т. п.) и отображающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т. д.);
- получателя (лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее);
- эффекты коммуникации (выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, их взаимоотношениях).



Рис. 4. Процесс обмена информацией

Обратная связь – это ответная реакция получателя на сообщение. Информация, которая отсылается назад отправителю, свидетельствует о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Обратная связь необходима для того, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято.

Выделяют формальные и неформальные каналы связи. Неформальные каналы связи выходят за преде-

лы организации и не совпадают с официально установленными. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Ясно, что формальные потоки никогда не удовлетворяют потребности участников трудового процесса, так как социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Зачастую неформальная информация опережает формальную, иногда она бывает на уровне слухов, т. е. недостаточно достоверной. Однако в нормально функционирующих коллективах всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием то одного, то другого.

Существует еще одно разделение коммуникаций – нисходящая и восходящая информация. Нисходящая информация направлена «сверху вниз», т. е. от руководства к подчиненным, с верхних эшелонов управления на нижние. Восходящая же информация направлена «снизу вверх», от непосредственных участников трудового процесса к руководителям, менеджерам среднего и высшего уровней.

Необходимо стремиться к тому, чтобы два потока (нисходящий и восходящий) были уравновешены, чтобы они не создавали напряжения в отношениях, а способствовали успешному решению общих задач.

Установлено, что централизованные коммуникационные сети в большей мере, чем децентрализованные, способствуют лучшему решению относительно простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, а также уменьшают удовлетворенность работой у членов группы, снижают групповую сплоченность, хотя и способствуют развитию лидерства.

*Коммуникационные стили* – это способ, с помощью которого субъект предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими субъектами (рис. 5).

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять две такие переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи.

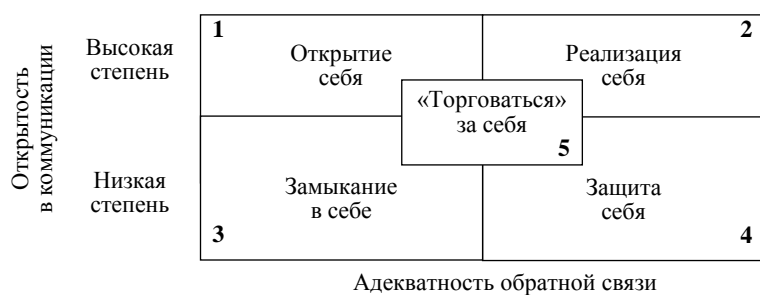


Рис. 5. Коммуникационные стили

Первое измерение включает степень открытия или закрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими 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.

1. *Открытие себя.* Этот коммуникационный стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи. Измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Субъект идет на это, концентрируя, тем самым, внимание на себе, чтобы вызвать обратную реакцию на свое поведение. Недостаток стиля кроется в том, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его субъекта. Принимая близко к сердцу реакцию других лиц на свое поведение, данный субъект может проявлять необузданные эмоции, что также мало способствует установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

2. *Реализация себя.* Данный коммуникационный стиль характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях он является самым желательным коммуникационным стилем, хотя ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т. п.) могут побудить субъекта, владеющего этим стилем, отказаться от него. Практика эффективной коммуникации выделяет именно этот стиль.

3. *Замыкание в себе.* Указанный коммуникационный стиль является обратной противоположностью второму. Он характеризуется одновременно как низким уровнем открытости, так и низким уровнем обратной связи. Субъект как бы изолирует себя от других, не давая познать себя. Его часто используют интроверты (люди с тенденцией больше обращать свой разум во внутрь себя). Недостаток стиля заключается в том, что субъект скрывает свои идеи, мнения, суждения, расположения и чувства к другим.

4. *Защита себя.* Данный стиль характеризуется низкой степенью открытости и высокой степенью обратной связи. Он широко используется в разведке, как правило для того, чтобы лучше узнать о других или более правильно оценить их. Такой субъект любит обсуждать других, но мало для них открыт, любит больше слушать, но не любит обсуждать свои качества, особенно плохие.

5. *«Торговаться» за себя.* Указанный стиль обычно используется людьми, умеющими «продавать» се-

бя. Он характеризуется умеренной открытостью и умеренной обратной связью.

## 5.2. Власть и влияние

Власть рассматривается в менеджменте и управлении как многомерное явление, включающее несколько основных форм – разновидностей, которые могут использоваться руководителем и по отдельности, но чаще в сочетании друг с другом (рис. 6).

В основе руководства людьми находится влияние, т. е. психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на них с целью изменения поведения. Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется властью.

Подчинение власти означает, что субъект соотносит свое поведение с требованиями ее носителя относительно к собственному мнению.

По направленности власть может быть позитивной, созидающей и негативной, означающей способность манипулировать людьми, что-то разрушать, чему-либо препятствовать. В конечном итоге такое злоупотребление ведет к дестабилизации ситуации. Чем выше концентрация власти в руках отдельного субъекта, тем выше цена злоупотреблений ею.

Власть имеет единоличную (осуществляется одним лицом), коллективную (осуществляется группой совместно) и коллегиальную (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения) организацию.

Власть можно рассматривать как индивидуальную, реализуемую отдельным субъектом, или системную, базирующуюся на совокупности обязательных для всех безличных норм, правил, требований.



Рис. 6. Формы власти и влияния

Власть бывает формальной и реальной. Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальной ролью последней в структуре управления организацией, совокупностью принадлежащих ей прав (полномочий) и не связана с личными качествами занимающего ее субъекта.

Масштабы формальной власти измеряются либо числом лиц, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться требованиям обладателя должности, либо объемом материальных ресурсов, которыми он может без согласования с другими распоряжаться.

В большинстве случаев должность не дает неограниченной власти, а лишь позволяет контролировать выполнение определенных функций.

Реальная власть зависит также от степени признания ее обладателя окружающими, т. е. от его места не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений. Она измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружаю-

щих. От иерархии она весьма далека.

Готовность подчиняться (восприятие власти) определяется пониманием и принятием работниками смысла распоряжений, их интеллектуальными и физическими возможностями, соответствием характера власти их индивидуальным потребностям и установкам, личными качествами должностного лица.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу.

Согласно классификации Фрэнча и Рэйвена существуют следующие *основные формы власти*:

1. **Власть, основанная на принуждении.** Менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено.

2. **Власть, основанная на вознаграждении.** Менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом.

3. **Экспертная власть.** Осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний.

4. **Эталонная власть** (власть примера). Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же. Харизматическая власть, или власть примера, построена не на логике и разумной вере, а на традиции и силе личных качеств и особенностей лидера. Она определяется отождествлением исполнителя с лидером, руководителем или влечением к нему. Родственные понятия харизматической власти, власти примера и власти, основанной на безусловном принятии руководителя, объединяются более общим понятием эталонной власти. Харизматическое влияние – это личностное, а не должностное влияние. Выделяют следующие типичные качества харизматической личности:

- обмен энергией (для харизматической личности свойственно заряжать своей энергией окружающих);
- внушительная внешность (личность не обязательно является эталоном красоты, но обязательно носителем каких-либо броских, необычных, часто действующих на подсознательном уровне качеств);
- независимость характера;
- хорошие риторические способности (как ораторские, так и «умение говорить с народом на языке народа»);
- восприятие восхищения своей личностью (харизматическая личность испытывает комфорт только тогда, когда другие по достоинству оценивают ее, и требует такого к себе отношения);
- достойная и уверенная манера держаться.

5. **Законная, или традиционная, власть** основана на том, что руководитель обладает системой правовых, производственных рычагов воздействия на подчиненных, которые законодательно закреплены в его статусе и должностных обязанностях. Исполнители предельно четко сознают это, признают право руководителя реализовывать в отношении них законодательные меры воздействия. Законная власть часто принимает форму традиционной власти. Исполнители реализуют указания руководителя, так как знают, что подчинение ведет к удовлетворению потребностей.

Более подробно власть принуждения рассмотрим ниже.

*Власть принуждения* основана на том, что руководитель имеет возможность наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей. Они, в свою очередь, это сознают и вынуждены, вследствие этого, подчиняться. Иногда такую форму власти обозначают как «негативная власть» или «власть страха». Именно она ставится на первое место в любом перечне форм власти и остается пока незаменимой, а иногда и единственным властным рычагом воздействия руководителя. Власть принуждения уязвима для критики, но является жесткой реальностью практики управления. К числу основных недостатков этой формы власти относится ее «дороговизна» – она требует разветвленной и громоздкой системы контроля. Кроме того, принуждение производит нежелательные эффекты (скованность, страх, месть, отчуждение), что, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров.

Власть принуждения базируется на следующих формах страхов:

• **Страх потерять работу.** В условиях избыточности рынка труда он является очень сильным побудительным мотивом к высокой интенсивности работы. Однако человек, находящийся под постоянным давлением этого страха, не может испытывать высокой удовлетворенности от работы. Страх оказывает парализующее воздействие, и производительность может, в конечном итоге, резко снижаться. Для управленческой деятельности он трансформируется в «страх потерять должность». Более того, во многих, особенно крупных организациях, такая форма страха используется как преднамеренное и достаточно сильное средство давления на руководителей низшего и среднего звена. Создается и культивируется атмосфера перманентной ротации (замены) управленческого персонала, нестабильности должностного положения, постоянной угрозы замены.

• **Страх не справиться с работой.** В той или иной мере он сопряжен с любой профессиональной деятельностью, но в особенности характерен для управленческой, которой свойственно «нагромождение» дел и обязанностей. Они «наваливаются» на руководителя так, что он уже чувствует себя не «хозяином», а «рабом» своей работы.

• **Страх допустить ошибку.** Необходимость постоянно «быть на высоте», безупречно выполнять свою работу и быть лучше, чем все иные члены группы (организации), все это свойственно позиции руководителя. Ему труднее, нежели другим, признавать свои ошибки, поскольку это вредит авторитету, сказывается на статусе и влиянии. В результате возникает сильная эмоциональная напряженность, связанная с боязн

нию допущения ошибок.

• *Страх быть обойденным другими.* Большинству людей свойственно стремление продвинуться вверх по служебной лестнице. Однако не все имеют возможность для этого и по-разному реагируют на неудачи. Одни испытывают разочарование, впадают в апатию, спасаются «бегством в болезнь». Другие проявляют повышенную активность, улучшают качество работы. Однако для подавляющего большинства людей, в особенности для руководителей, типична установка «быть не хуже, а желательно лучше, чем другие».

• *Страх потерять собственное «Я».* При современном разделении труда человек часто не видит результатов своей работы, не ощущает реализации своего «Я» в результатах труда, что приводит к утрате чувства реализации себя и самоактуализации. Возникает чувство бессмысленности работы, «феномен пустоты». Человек начинает бояться работы как таковой.

Все рассмотренные формы власти, как правило, сочетаются в деятельности руководителя, а одним из важнейших его профессиональных качеств является не только комплексная опора на все эти формы, но и их «дозировка» в зависимости от ситуации, от того (тех), в отношении кого они используются. Это качество является также основой для формирования интегрального управленческого образования – авторитета руководителя.

Считается, что сегодня административная власть обеспечивает руководителю лишь около 2/3 необходимого влияния, остальное дают знания, личные и деловые качества.

Прочность власти и преобладание той или иной ее конкретной формы зависят от многих обстоятельств, но в целом имеют тенденцию к ослаблению. Обусловлено это факторами, приведенными ниже.

Во-первых, значительно сократился разрыв между руководителями и подчиненными в уровне образования и квалификации.

Если прежде преобладание руководителей во всех случаях было неоспоримым, то в настоящее время подчиненные зачастую превосходят их во многих отношениях, оставляя руководителям формальное преимущество в занимаемой должности, организаторских способностях и личном авторитете.

Во-вторых, вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять узкие специалисты. Они обладают высокой, подчас уникальной квалификацией, и их уход может обернуться катастрофой. Понятно, что безоговорочно властвовать над такими людьми, особенно прежними, преимущественно административными методами, просто невозможно.

В-третьих, мобильность работников, их широкие внешние связи, легкость доступа к информации значительно облегчают для хороших специалистов поиск нового места приложения своих способностей, что делает их менее зависимыми от администрации.

В итоге власть руководителей над подчиненными существенно ослабляется, меняет формы проявления, становится более гибкой, а в ряде случаев руководители делят эту власть с подчиненными.

*Убеждение* – это эффективная передача руководителем своей точки зрения исполнителю при помощи различных аргументов.

*Участие* – включение исполнителя в процесс подготовки и принятия решения.

Сегодня правомерно говорить и о власти подчиненных над руководителями и организацией, инструментами которой являются качество выполнения работы, знания, поддержка товарищей.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Вместе с тем в любой организации подчиненные обладают властью над своими начальниками. Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать разумный баланс власти, достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

Понятие «авторитет» имеет два значения:

1. Влияние, влиятельность индивида, основанные на занимаемом им положении, должности, статусе и пр. В этом значении в социальной психологии понятие нередко соотносится с представлением о власти.

2. Признание за индивидом права на принятие решения в условиях совместной деятельности. В данном значении понятие может не совпадать с властью: авторитетом может пользоваться человек, не наделенный соответственными полномочиями, но служащий своего рода нравственным эталоном и потому обладающий высокой степенью референтности для окружающих. Авторитет такого индивида обусловлен его идеальной представленностью в глазах других и значимостью его деятельности.

Исходя из известного положения о том, что «сначала ты работаешь на авторитет, а потом авторитет – на тебя», руководитель соответствующим образом строит и свое поведение.

*Руководство* – процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели.



*Стиль руководства* представляет собой устоявшуюся манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния и мотивирования их к достижению целей организации. На стиль руководства влияют следующие факторы:

- цели и задачи организации;
- общие условия труда;
- актуальная ситуация;
- личности сотрудников;
- структура группы;
- место рабочей группы в организации;
- размер группы;
- личность руководителя.

Под *стилем управления* понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

В целом стиль руководителя определяется индивидуальными свойствами его личности (профессиональной компетентностью, общей культурой и интеллектом, особенностями характера и темперамента). Но на формирование стиля руководителя оказывают влияние также такие внешние факторы, как экономическая ситуация, стратегия фирмы, кадровая политика, корпоративная культура и т. д. Лидерство как специфический тип социальных отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, когда отношения «начальник – подчиненный» заменяются на отношения «лидер – последователь». Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому.

*Лидерство* – это способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета. Люди, обладающие такой способностью, злоупотребляют ею во имя личных интересов. Власть лидера обеспечивается хорошим знанием людей, т. е. настоящий лидер является хорошим психологом. Он прекрасно чувствует моральный настрой собеседника (будь то единомышленник или оппонент) и умело ведет беседу в официальных и неофициальных условиях. Всякий лидер – это руководитель, но не всякий руководитель – лидер. В данном случае не имеет значения, формальный это или неформальный уровень, так как у лидера всегда есть подчиненные (последователи), которые выполняют его поручения.

Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. В связи с этим можно выделить одномерные, т. е. обусловленные одним каким-то фактором, и многомерные стили управления, т. е. учитывающие два и более обстоятельств при построении взаимоотношений «руководитель – подчиненный».

К *одномерным стилям управления* относятся авторитарный (или директивный), демократический и либерально-попустительский стили управления (табл. 1). Исторически наиболее распространенным является *авторитарный стиль*, который отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, сознательным ограничением неформальных отношений с подчиненными.

*Демократический стиль* руководства предполагает коллегиальность, предоставление подчиненным самостоятельности и инициативы, делегирование полномочий, развитие партнерства и сотрудничества.

*Либеральный стиль* отличается безынициативностью руководителя, непоследовательностью в его действиях, нерешительностью и нетребовательностью к подчиненным.

Таблица 1. Краткая характеристика одномерных стилей управления

Параметры действий руководителя по отношению к подчиненным	Стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Метод принятия решения	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указания от руководителей или решение совещания
Способ доведения решения до исполнителя	Приказывает, командует	Предлагает, просит	Упрашивает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Проявляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам знаний	«Все знает и умеет», редко повышает квалификацию	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет это среди подчиненных
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Жесткий, диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец жесткой дисциплины и строгого распорядка	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям

Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом воздействия	Использует различные методы вознаграждения и наказания	Чаше использует вознаграждение
---	--	--	--------------------------------

В начале 60-х гг. XX в. была разработана *двухфакторная модель руководства* – теория ГРИД.

В ГРИД представлены различные способы реализации полномочий руководителя. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рис. 7).

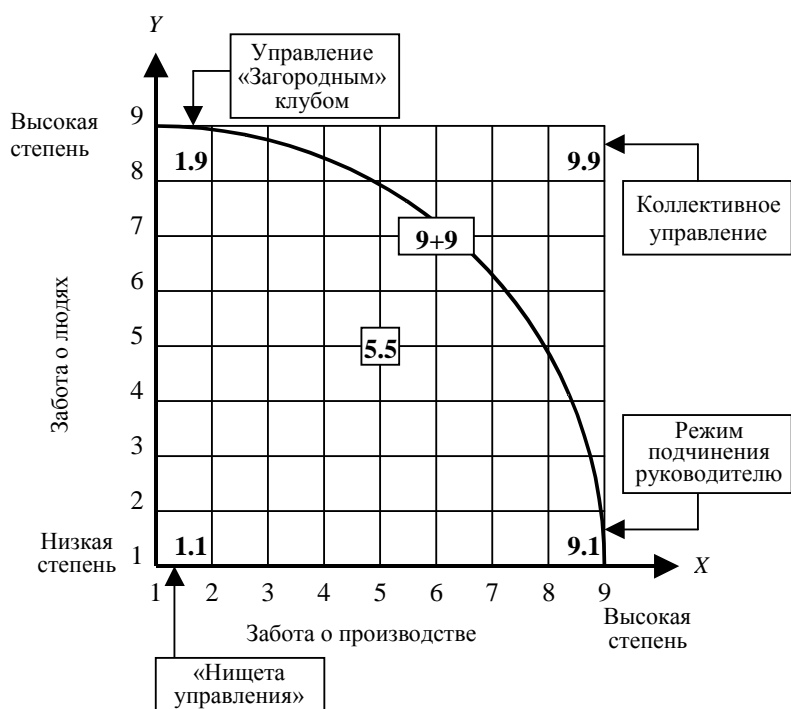


Рис. 7. Таблица для определения стилей руководства

Рассмотрим основные стили руководства по теории ГРИД, приведенные ниже.

**Формула управления типа 9.1.** Данный стиль руководства характеризуется сочетанием максимальной заботы об эффективности производства с минимальной заботой о подчиненных. Руководитель полагает, что производственные задачи можно решать только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направлена на выполнение высоких производственных задач.

Суть лозунга формулы 9.1 – «Производство – любой ценой».

Уверенность базируется на ощущении собственной значимости, когда менеджер сосредотачивает власть в своих руках и ожидает безусловного подчинения руководимого им персонала.

**Формула управления типа 1.9.** Этот управленческий подход базируется на том, что требования, связанные с реализацией целей производственной деятельности, часто противоречат желаниям и стремлениям людей, а иногда прямо противоположны им. Руководитель старается создать на работе все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников. Функции управления осуществляются таким образом, что в коллективе создается атмосфера дружбы и товарищества. При этом ослабляется внимание к решению производственных задач. Руководитель чувствует себя увереннее, когда в коллективе поддерживаются положительные эмоции. Отрицательным моментом мотивации является опасение отрицательной оценки или бойкот со стороны подчиненных.

**Формула управления типа 1.1.** Менеджер данного типа не испытывает противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, так как этим фактам придает небольшое значение. Суть мотивации данного менеджера – сохранить свое место в организации и, следовательно, выполнить необходимый минимум. Он стремится оказаться «в тени», не привлекать всеобщего внимания. Как правило, такой человек никогда не имеет врагов, перед ним не стоит угроза увольнения. Сохранение столь «малопродуктивного» стиля руководства не порождает недовольство со стороны окружающих. Руководитель номинально занимает свое место в организации.

**Формула управления типа 5.5.** Этот тип управления предполагает наличие противоречий между потребностями производства и потребностями работников. Руководитель старается найти компромисс, цель которого – пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого, свести комплекс противоречивых требований к определенному умеренному уровню. Люди в такой организации более или менее удовлетворены обстановкой на предприятии исходя из тезиса, что крайности порождают конфликт, а стабильность успеха достигается за счет разумного компромисса.

**Формула управления типа 9.9.** Данный тип управления характеризуется сочетанием высокой заботы о производстве (выражаемой девятью баллами) с высокой заботой о работниках (также выражаемой девятью баллами). Базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями дея-

тельности организации и потребностями персонала. Руководитель стремится внести свой вклад в успех организации, добиваясь вовлечения каждого работника в деятельность каждого конкретного подразделения. Он избегает защищать эгоистические интересы за счет других работников или предприятия в целом.

### 5.3. Принятие решений

Принятие решения – связующий процесс, присутствующий при выполнении любой управленческой функции. Необходимость принятия решения диктуется проблемами, стоящими перед управляемой системой.

*Проблема* – это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления. В процессе осмысления проблемы необходимо установить совокупность факторов, влияющих на конечный результат, допустимые отклонения, данные о ресурсах и т. д.

Выделяют следующие типы проблем:

- стандартные (для их решения необходимы инструкции и руководства);
- жестко структурированные (для их решения применяются экономико-математические модели);
- слабо структурированные (для их решения производится системный анализ);
- неструктурированные (новые) (для их решения проводятся экспертные оценки и сбор мнений).

Обнаружение проблемы – это осознание факта существования некоторого отклонения от ожидаемого хода событий. Источниками, из которых руководитель узнает о существовании проблемы, могут быть личные наблюдения, документы, средства массовой информации, общественное мнение и др. На практике при выявлении крупных проблем, решение которых нельзя откладывать, чаще всего руководитель вместе со специалистами постоянно следит за контрольными индикаторами, которые сигнализируют, когда положение на управляемом объекте достигает или даже превышает предельные экстремальные значения. Определение проблемы – процесс установления масштаба и причин проблемы тогда, когда она уже обнаружена.

Решение представляет собой такой акт человека или органов управления, в котором поставлена цель, сформулированы задачи, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые и т. п.). В решении в той или иной степени пересекаются и концентрируются все виды управленческой деятельности. Согласно некоторым исследованиям 70–80% рабочего времени управленческого аппарата расходуется на подготовку, принятие и выполнение собственных, а также поступивших «сверху» решений.

Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения, методом рационального разрешения проблем. Интуитивное решение – это выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, в данном случае не занимается сознательным взвешиванием всех «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в осмыслении ситуации. Однако, как показывает опыт, шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решение, основанное на суждении, представляет собой выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что происходило в сходных ситуациях ранее, для того, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации.

*Рациональное решение* принимается с помощью объективного аналитического процесса, связанного с диагнозом управленческой проблемы, выявлением и оценкой альтернатив, окончательным выбором. Главное различие между рациональным решением и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта.

Среди многообразия решений можно выделить два основных: необходимые и избыточные.

К необходимым относятся те решения, которые приближают организацию к ее цели, улучшают ситуацию в управляемой системе, повышают эффективность ее функционирования. Избыточные решения не только не отвечают указанным требованиям, но, напротив, мешают работать, отрывают работников от дела, загружая их такими же ненужными справками и отчетами, контрольными проверками и другими хорошо отработанными бюрократическими «штучками», которые создают видимость деловой суеты и большой загруженности.

Необходимые решения подразделяются на оперативные и стратегические.

К оперативным относятся решения, основное назначение которых состоит в том, чтобы поддерживать нормальное функционирование управляемого объекта, не внося в его работу каких-либо существенных качественных изменений (например, приказ о приеме или увольнении с работы, решение администрации о подготовке городского хозяйства к зиме). Стратегические решения направлены на достижение количественных и качественных изменений в самой структуре управляемого объекта в целях повышения эффективности его работы.

По содержанию решения классифицируются следующим образом:

- экономические;
- политические;
- организационные (это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью);
- идеологические.

По уровню управления различают следующие типы решений:

- отдельного человека;
- директора организации;
- органа местного самоуправления;
- органа государственной власти.

По форме обсуждения и принятия решения группируются следующим образом:

- коллегиальные;
- единоличные.

Любое решение выполняет минимум три функции:

- направляющая функция (установление цели, выбор и обоснование стратегических направлений (приоритетов) развития, а также качественных структурных изменений);
- организующая функция (координация действий отдельных частей и элементов управляемой системы);
- мотивирующая функция (согласование различных интересов, их трансформация в общий вектор).

Подготовка и принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт и результат процесса управления.

*Принятие решения* представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий для достижения желаемого результата.

В зависимости от повторяемости, стандартности принятия можно выделить следующие два типа решений:

- запрограммированные;
- незапрограммированные.

К *запрограммированным решениям* относятся решения, принимаемые в условиях стандартных ситуаций, периодически повторяющиеся.

У *незапрограммированных решений* отсутствуют заранее установленные процедуры и правила принятия решений.

В современном менеджменте используются следующие разнообразные методы принятия решения:

- единоначалия;
- консенсуса;
- «мозгового штурма»;
- доверительной группы;
- коллегиальности.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершенным действием, решающих эту проблему:

- выявление проблемы;
- формулирование проблемы;
- поиск путей решения проблемы;
- принятие решения;
- реализация решения;
- оценка полученного результата.

Итак, управленческое решение – это директивный акт, организующий и направляющий деятельность работников для достижения поставленных целей или разрешения проблем.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий.

Технология подготовки и принятия решения включает 4 стадии:

- определение проблемы и выяснение ее причин;
- установка цели;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор наилучшего варианта.

Когда проблема определена, требуется постановка целей, которые будут служить основой для будущего решения. Руководитель должен спросить себя: «Какого результата я желаю достичь этим решением?»

Альтернативные решения – это два или более вариантов решения проблемы. Они помогают предотвратить выбор первого попавшегося решения и найти наилучшее возможное решение. Альтернативные варианты необходимо рассматривать вместе.

Выбор альтернативы является вершиной процесса принятия решения. Некоторые руководители не любят этот этап и пытаются избежать его или переложить на иное лицо, так как принимающий решение вынужден брать ответственность за будущий курс действий и их последствия. Следует помнить, что хороший анализ альтернатив резко сужает рамки выбора. На этой стадии руководитель должен задать себе вопрос.

На процесс разработки и принятия решений оказывают влияние следующие факторы:

- характер проблемы и решаемой задачи;
- внешняя среда;
- ситуация;
- знания и опыт руководителя, его личные ценности и цели;

- наличие своевременной информации;
- уровень полномочий лица, принимающего решение;
- организационная среда фирмы, персонал, культура;
- организационная структура;
- распределение полномочий в организации;
- участие работников в принятии решений;
- личностные качества руководителя;
- уровень риска, время и изменяющееся окружение;
- информационные и поведенческие ограничения.

При принятии решения следует учитывать, что человек больше дорожит собственным решением, чем спущенным извне. Этот фактор особо учитывается в японских компаниях. Принятию решений здесь предшествует длительное, тщательное и всестороннее изучение проблем во всех инстанциях, подразделениях и звеньях. Если у работника создается впечатление, что ему приказывают, как автомату, то это считается грубейшей управленческой ошибкой, подрывающей «социальную гармонию» на предприятии.

*Программно-целевые методы* применяются для обоснования существенных изменений в работе управляемого объекта. В этом случае традиции и опыт играют минимальную роль. Решение подобных задач предполагает принципиальные изменения в производстве (его структуре, техническом оснащении, организации труда).

«*Дерево целей*» – это графическая модель, отражающая взаимосвязь конечной цели (цели нулевого ранга) и необходимых для ее достижения промежуточных целей (целей первого ранга), а также подцелей (целей второго и последующих рангов). На основе «дерева целей» создается сетевая модель.

*Оптимизация решений* – метод, обеспечивающий выбор наилучшего варианта. Он характерен для тактических решений, а сама процедура оптимизационных расчетов с применением ЭВМ хорошо отработана. Для этого могут быть использованы методы линейного и нелинейного программирования, параметрическое и динамическое программирование, корреляционно-регрессионный анализ, теория массового обслуживания. Главной проблемой остается обоснование критериев оптимальности и сбор необходимой информации.

Таблица для принятия решений служит развитию, анализу и документации правил принятия решений. Для этого используется соответствующая диаграмма. Она представляет собой графическое изображение различных возможных соотношений, которые могут содержаться в вербальном описании ситуации.

Диаграмма структуризирует ситуацию. Но и она имеет недостаток: в ней не приняты во внимание все случаи принятия решений. Данный недостаток возрастает в такой мере, в которой усложняется ситуация принятия решения. Кроме того, диаграмма не дает наглядного представления о принятии решения, а отдельные правила принятия решения можно найти, только приложив большие усилия.

Важнейшие отличия таблицы от диаграммы состоят в том, что определяются правила принятия решений.

При планировании реализации решения необходимо обеспечить выполнение следующих трех требований:

- план должен быть конкретным, т. е. содержать ответы на вопросы (кто, где, когда и каким образом выполнит ту или иную задачу);
- в решении должна быть четко определена зона действия данного решения;
- все мероприятия, предусматриваемые решением, должны быть разделены по объектам, задачам и времени.

План реализации конкретного решения является приложением к приказу или распоряжению (указанию), в котором объявляется это решение.

Форма плана может быть любой, принятой на предприятии, в том числе табличной или в виде сетевого графика.

*Табличная форма плана* содержит такие реквизиты, как код работы, содержание работы, сроки исполнения, исполнитель (исполнители), ответственный за контроль реализации решения.

К *преимуществам* табличной формы относятся наглядность, простота составления и корректировки, удобство обработки на ЭВМ и т. п.

*Основным недостатком* является то, что табличная форма не позволяет отразить связи между различными работами по реализации решения и поэтому может эффективно применяться только для сравнительно простых решений.

*Сетевой график* дает возможность поэтапно проследить реализацию того или иного варианта решения и спрогнозировать достижение соответствующих результатов (конечных, промежуточных). Кроме того, сетевой график позволяет наглядно представить и проанализировать взаимосвязи между исполнителями и работами, организовать эффективный контроль хода реализации решения. Сетевой график дает графическое изображение процесса реализации решения, где все действия и мероприятия показаны в технологической последовательности с необходимыми взаимосвязями. График имеет временную (календарную) ось, а также необходимые зоны по видам работ и исполнителям (горизонтальные и вертикальные зоны).

К основным этапам реализации решений относятся оформление решения в виде приказа или распоряжения, где указывается программа действия для выполнения данного решения со сроками и исполнителями; своевременное доведение решения до исполнителей; организационная работа по выполнению реше-

ния (материально-техническое обеспечение, подготовка и переподготовка кадров и т. д.); контроль за выполнением решения. Система контроля должна быть направлена не столько на выявление виновных в невыполнении решений, сколько на то, чтобы достичь их своевременного выполнения (табл. 2).

Таблица 2. Основные операции (фазы) технологии управленческого решения

Последовательность и характер операций	Исполнитель операций
1. Постановка задачи	Вышестоящий руководитель
2. Уяснение задачи (замысел вышестоящего руководителя, задачи вышестоящей организации, задачи смежников, собственные задачи)	Нижестоящий руководитель по инициативе вышестоящего руководителя
3. Сбор и обработка исходной информации, изучение и оценка ситуации	Специалисты, аппарат управления
4. Выработка вариантов решения	Руководитель, специалисты
5. Анализ, обсуждение и оценка вариантов решения, прогнозирование последствий решения	Сотрудники, руководители, специалисты, групповой процесс
6. Выбор окончательного решения и его формулировка	Руководитель, специалисты
7. Документальное оформление решения и его фиксация	Руководитель и технические исполнители
8. Постановка задач сотрудникам	Руководитель
9. Организация исполнения решений	Руководитель, сотрудники
10. Контроль и проверка исполнения	Руководитель
11. Анализ результатов выполнения решений	Руководитель, сотрудники

Подготовка управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из следующих этапов:

- этапа формирования цели (поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов (о процессе целеполагания));
- этапа анализа и поиска решений (сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед организацией, определить ее природу и значимость);
- этапа принятия решений (при принятии решений устанавливается альтернатива, т. е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей).

Для выбора альтернативы (варианта решения) необходимо выполнить следующее:

- сформировать систему количественных и качественных показателей, используя метод шкалирования;
- сформировать критериальную базу по признакам допустимости, удовлетворительности, оптимальности, эффективности;
- осуществить выбор с учетом рисков и возможностей реализации;
- мотивировать персонал на выполнение решения, используя экономические, организационные, социальные и психологические методы воздействия;
- реализовать и оценить результат принятого решения путем организации производственного процесса, оценки результата со стандартом, выявления причин отклонения и получения обратной связи.

Примерный путь выполнения решения заключается в следующем:

- составить план мероприятий, превращающих решение в реальность;
- распределить права и ответственность среди участников;
- построить коммуникационную сеть для обмена информацией;
- отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками;
- проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии данного решения его исполнителями;
- делегировать при необходимости полномочия и определить степень участия каждого исполнителя;
- предусмотреть в механизме выполнения решения получение информации о ходе выполнения решения (заботиться об обратной связи);
- построить систему обнаружения ошибок и достижений при выполнении решения;
- корректировкой действий исправлять проблемы до того, как они проявятся.

Выделяют следующие пути совершенствования организации выполнения решений:

- повышение уровня мотивации исполнителей принятого решения (возможно в том случае, когда решение отражает и их интересы);
- своевременное внесение корректив в принятое решение, если практика показывает превышение предусмотренных затрат.

Различают следующие *требования*, предъявляемые к рациональному управленческому решению:

• *Перспективность*. Решение должно учитывать возможность его использования в ближайшее время. Чем более комплексным является управленческое решение, тем в большей мере оно должно отвечать требованию перспективности.

• *Обоснованность*. К обоснованным относятся решения, принятые в результате количественного и эвристического сопоставления разных вариантов.

• *Целевой характер*. Целевым считается управленческое решение с четкой формулировкой целей, средств ее реализации и связью с генеральной задачей. К числу типичных ошибок относится принятие половинчатых и волевых решений.

• *Непротиворечивость*. Если новое решение не соответствует прежним, последнее следует отменить. Иначе исполнители будут вправе по собственному усмотрению выполнять любое из противоречивых решений.

• *Своевременность, выполнимость*. Данный признак оценивается соответствием фактических сроков выполнения нормативным, степенью прогрессивности установленных трудозатрат по важнейшим видам работ.

• *Гибкость*. Решение должно быть гибким, подвижным. Принимать решение нужно тогда, когда в нем ощущается настоятельная необходимость.

• *Сбалансированность обязанностей и прав*. Одной из самых распространенных ошибок в практике управления является несоответствие обязанностей и прав принятия решений у руководителей первичного звена. Все, кому поручена работа, должны быть наделены соответствующими полномочиями. Ответственность не может быть шире полномочий, и, наоборот, полномочия не могут быть шире ответственности.

• *Законность или полномочность решений*. Это требование характеризуется соответствием полномочий руководителя действующему законодательству. Решение может приниматься только в пределах тех прав, которыми наделен руководитель. Насколько соблюдается такое требование, можно косвенно определить по количеству имевших место конфликтных ситуаций и решений по ним.

Кроме общих должностных требований к исполнителям управленческих решений предъявляются дополнительные (специальные) требования. Исполнители должны обладать следующими навыками:

- высокой компетентностью в вопросах, относящихся к реализуемому решению;
- правомочностью исполнения конкретных работ, предусмотренных решением;
- способностью осуществлять контроль.

Для эффективного исполнения решений крайне важно создать общие условия для исполнителей, в том числе обеспечить следующее:

- информированность исполнителей (они должны четко представлять цели и особенности принятого решения, а также иметь доступ ко всей информации, необходимой для реализации решения);
- правомочность исполнителей, т. е. предоставить необходимые возможности и средства для осуществления решений или проведения конкретных мероприятий, связанных с этими решениями;
- мотивацию исполнителей, т. е. создать условия для согласования интересов исполнителя с целями решения;
- допустимость конкретных мероприятий решения, т. е. мероприятия по реализации решения не должны нарушать норм права и морали.

Организация контроля реализации решения является обязательным этапом принятия управленческого решения. Причиной контроля является не только и не столько безответственность исполнителей из-за отсутствия контроля, а возможность и необходимость выявления и решения возникших проблем, которые требуют новых решений. Главная цель данного этапа заключается в организации эффективной обратной связи при принятии решения, способствующей обеспечению его реализации.

Контроль позволяет выявить причины отклонений и дает возможность принять соответствующие дополнительные решения относительно хода реализации решения, а также извлечь уроки на будущее.

При этом контроль реализации решений дополнительно позволяет выполнить следующее:

- стимулировать хорошую работу исполнителей;
- получить удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- организовать учебу исполнителей;
- своевременно устранить возникшие в процессе реализации решений отклонения и несоответствия;
- принять решение о внесении изменений в ранее принятое решение;
- оценить потенциальные возможности, выявить резервы и упущенные возможности, которые могут быть использованы в будущих решениях;
- оценить действующую систему принятия решений и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Наиболее важным при организации контроля реализации решения является возможность корректировки этого решения.

Причинами корректировки принятого решения могут быть ошибки, допущенные в самом решении; изменения в обстановке, происшедшие с момента принятия решения, вызванные непредвиденными внутренними и внешними факторами; неудовлетворительная организация исполнения решений; выявление (появление) дополнительных возможностей, позволяющих перекрыть запланированные результаты. Неизменное решение (при возникновении такой необходимости) становится не только не эффективным, но и превращается в фактор дезорганизации производства.

При необходимости изменения ранее принятого решения возможны два варианта: *внесение необходимых изменений в ранее принятое решение и принятие нового решения в соответствии с новой обстановкой*.

Завершающим этапом реализации решения является подведение итогов его выполнения. Итоги должны подводиться в любом случае, независимо от того, как реализовано решение (выполнены поставленные цели и задачи или они не достигнуты вообще).

В процессе подведения итогов следует проанализировать все этапы процесса подготовки, принятия и

реализации решения, оценить успехи, рассмотреть выявленные в работе исполнителей недостатки и зафиксировать внимание работников на вновь возникших проблемах.

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов.

1. К основным требованиям, предъявляемым к рациональному управленческому решению, относятся:
  - а) перспективность;
  - б) обоснованность;
  - в) гибкость;
  - г) функциональность;
  - д) эффективность.
  
2. Графической моделью, отражающей взаимосвязь конечной цели, промежуточных целей и подцелей, является следующий метод для подготовки и обоснования решений:
  - а) программно-целевой;
  - б) построение «дерева целей»;
  - в) оптимизация решений;
  - г) ситуационный анализ.
  
3. При каждом подходе к решению управленческих проблем стоит проблема:
  - а) выбора;
  - б) прав;
  - в) указания;
  - г) распоряжения.
  
4. К этапам оценки альтернатив относятся:
  - а) последовательная оценка;
  - б) предварительная оценка;
  - в) общая оценка;
  - г) детальная оценка.
  
5. Управленческие решения должны отвечать требованиям:
  - а) непротиворечивости;
  - б) глубины воздействия;
  - в) сосредоточенности;
  - г) простоты формы;
  - д) ясности содержания.
  
6. Выделяют следующие методы принятия управленческих решений:
  - а) групповой;
  - б) индивидуальный;
  - в) коллективный;
  - г) коллегиальный;
  - д) общественный;
  - е) избирательный.
  
7. Принятие управленческих решений делится на этапы:
  - а) реализации решений;
  - б) исследования причин;
  - в) диагностики проблемы;
  - г) исследования ограничений;
  - д) выбора альтернатив;
  - е) формулировки ограничений.
  
8. Многофакторный анализ стилей включает следующие факторы:
  - а) силу мотивации;
  - б) заботу о людях;
  - в) силу коммуникации;
  - г) силу влияния;
  - д) силу решения;
  - е) постановку цели;



- ж) контроль;
- з) результат (ориентацию).

9. При авторитарном стиле:

- а) сотрудники решают сами, они не ограничены рамками, контроль и ответственность остаются за менеджером;
- б) сотрудники могут выражать свое мнение, но должны в конечном счете следовать распоряжениям;
- в) сотрудники вынуждены следовать строгим единоличным приказам под угрозой санкции;
- г) менеджер принимает решение и объявляет о нем.

10. Обмен информацией между организацией и ее внешней средой – это:

- а) внешние коммуникации;
- б) внешняя информационная сеть;
- в) внешняя связь;
- г) управляемость организации.

## ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### 6.1. Содержание и значение организационной культуры

*Организационная культура* – это система убеждений, норм и образцов поведения, установок и ценностей, которые являются теми неписаными правилами, которые придают общий смысл их действий и определяющими то, как должны работать и вести себя люди в данной организации.

Это означает, что на предприятии каждый связан общим взглядом на то, что представляет собой данное предприятие, какова его экономическая и социальная роль, какое место оно занимает по отношению к своим конкурентам, каковы его обязательства перед клиентами и т. д.

Помимо формирования этих общих взглядов культура предприятия обеспечивает гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов. В формах организационной культуры каждый сотрудник предприятия осознает свою роль в его системе, то, что от него ждут и как наилучшим образом он может ответить на эти ожидания. В свою очередь, каждый работник знает, что он может ждать от предприятия, если будет плодотворно выполнять свою миссию. Наконец, каждый сотрудник знает или чувствует, что если он нарушит писанные или неписанные нормы предприятия, то будет наказан, и что эта угроза исходит не только от руководства, но и от его товарищей. Таким образом, культура предприятия мобилизует энергию его членов и направляет на достижение цели предприятия. Основной *функцией* организационной культуры является создание ощущения идентичности всех членов организации, образа коллективного «мы».

К *функциям организационной культуры* также относятся следующие:

- коммуникационная (взаимодействие работников через общие ценности);
- регламентирующая (применение норм поведения как регулятора дисциплинарной политики);
- стимулирующая к развитию, приверженности;
- преобразующая (продуцирование новых ценностей);
- воспроизводственная (воспроизводство накопленного опыта традиций);
- маркетинговая (формирование имиджа компании и ее репутации).

*Элементами организационной культуры* являются ценности, нормы поведения, ритуалы, традиции, власть и статус, организационный климат, язык общения, стиль руководства, материальная среда, коммуникации, этика, внешний вид работников, награждение и наказание, контроль.

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни.

Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей человек принимает решения и осуществляет свои действия. Ценности составляют сердцевину личности человека. Они достаточно устойчивы во времени, и их не так много. Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека.

Выделяют следующие виды ценностей:

- ценности, относящиеся к целям жизни, желаемым результатам, исходу действия и т. д.;
- ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

К первой группе ценностей относятся, например, ценности, касающиеся удобства жизни, красоты, мира, равенства, свободы, справедливости, удовольствия, самоуважения, общественного признания, дружбы и т. п. Во вторую группу входят ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности, доброжелательности, интеллектуальности, обязательности, ответственности, самоконтроля и т. п.

Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет из себя как личность. Ценностная система человека формируется на основе воспитания. Многие ценности человек получает под влиянием родителей и других близких ему людей. Большое влияние оказывают образовательная система, религия, литература, кинематограф и др.

Ценностная система подвергается развитию и изменению и в зрелом возрасте. Большую роль в этом играет организационное окружение. В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем ценностей уделяется серьезное внимание. В частности, проводится большая работа по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Значительное внимание уделяется также и уяснению того, какие ценности разделяют члены организации.

*Поведенческие нормы* – это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях (например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе и т. п.).

*Действия и поведение работников* направлены на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников мы можем судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

Источниками организационной культуры могут служить достаточно различные по своей сути явления и процессы:

- история предприятия (маркетинговая, технологическая, менеджмента и собственности);
- современные внутренние и внешние особенности существования предприятия (особенности маркетинга, технологии, используемых стратегий, конкуренции на рынке);
- кадровый потенциал и кадровая политика (особенности личностей руководителей, специфика расстановки кадров и принципов построения системы управления персоналом в целом).

Культура организации (в особенности крупной) не является единой. В ней могут наблюдаться субкультуры и контркультуры. Субкультуры – это, прежде всего, культуры различных подразделений компании, которые могут сильно отличаться друг от друга, но не отрицать основных ценностей компании в целом (в первую очередь, миссию и наиболее общие цели). Различия субкультур определяются как субъективными, так и объективными факторами. Во-первых, таким фактором выступает технология. Даже в компании с очень устойчивой и стройной системой ценностей производственный цех, сбытовое подразделение и отдел НИОКР не могут иметь одинаковую культуру в силу существенных различий как в квалификации сотрудников, так и самой деятельности. То же самое касается подразделений, выпускающих различную продукцию. Во-вторых, различия субкультур могут определяться территориальным фактором. Даже если не рассматривать филиалы компаний, расположенные в различных странах, регионах или даже районы мегаполиса имеют свою ярко выраженную специфику. Наконец, в-третьих, на становление особой субкультуры может повлиять личность руководителя, долгое время находившегося у власти в том или ином подразделении. Собственно, если такого начальника не было, а каждый руководитель не держивался в своем кресле более 2–3-х месяцев, это также способно сформировать особую субкультуру.

Контркультура по своим ценностям направлена против основной культуры организации. Прежде всего, она отрицает базовые и декларируемые цели организации, а также легитимность ее сегодняшнего руководства. В случае забастовки работник как бы начинает целиком подчиняться ценностям контркультуры профсоюзов.

Наиболее известной среди типологий культур по отношению к власти в организации является типология американского социолога С. Ханди. Его типология базируется на распределении власти и связанных с ней ценностных ориентаций личности, которые обуславливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции.

Первый тип культуры – это «культура власти», или «культура Зевса». Зевс, как известно, в мифологии олицетворяет образ царя богов. В данной культуре организации, по Ханди, особую роль играет лидер, его личные качества и способности. Культура власти – это, прежде всего, культура организации, в которой существенную роль играет момент личной власти. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого типа культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Принятие решений в большей степени обусловлены логикой конкурентной борьбы, борьбы влияний, чем логикой технологического цикла или формальными правилами и процедурами. Контроль за исполнением принятых решений осуществляется централизованно. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляется достаточно часто по критериям личной преданности, с учетом некоторых правил и небольшой доли бюрократичности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

«Культура власти» чаще всего характерна для вновь образованных коммерческих структур. Наиболее оптимально она функционирует в небольших организациях семейного типа, рост организации для такой культуры создает значительные проблемы, поскольку бывает очень трудно координировать разнообразную деятельность большого количества людей на основе личного контроля.

Ее структурным изображением является паутина, в центре которой находится паук, по своему усмотрению дергающий за все возможные ниточки и приводящий тем самым всю систему в некоторое движение. Главной проблемой «культуры власти» является рост бизнеса. Хорошо, когда в фирме работает 10–20

человек, тогда руководитель, хотя и с некоторыми перегрузками, может давать указания всем (начиная от своих заместителей до уборщиц). Когда численность сотрудников возрастает до 30–50, возможности компетентного руководства объективно снижаются, начальник просто не может уследить за всеми. Когда же в фирме насчитывается 70–100 сотрудников, «культура власти» перестает быть адекватной (может быть, за исключением ряда случаев гениальных руководителей), ее дальнейшее существование приводит к кризису организации. Она должна быть заменена другой культурой.

Второй тип организационной культуры – это «ролевая культура», или «культура Аполлона». Бог Аполлон связывается в древнегреческой мифологии с утверждением рационального начала по сравнению со стихийным эмоциональным началом бога Диониса. «Культура Аполлона» является бюрократической культурой. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков, деятельность которых координируется и направляется небольшим связующим звеном высшего руководства предприятия. Данный тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Поскольку основным моментом влияния и контроля являются правила и процедуры, постольку характер функционирования организаций с данным типом культуры в большей мере зависит от рационализации деятельности, распределения работы, ответственности и прав, а не от личных обязанностей сотрудников, включая и руководителей организаций.

Основным источником власти являются также не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Организация с подобного рода культурой, как правило, способна успешно работать в стабильной, предсказуемой окружающей среде, позволяющей сохранять значительный контроль над ситуацией. В случае быстрого и кардинального изменения окружающей среды, когда необходимо быстро реагировать, данный тип культуры оказывается малоэффективным. Это типичная бюрократическая культура, власть в которой принадлежит законам и инструкциям. Ее символом, по типологии С. Ханди, является храм, хотя согласно традиционным представлениям более адекватной, видимо, была бы пирамида.

У законов и инструкций, правил и процедур нет «глаз» и «ушей», они сами по себе не могут реагировать на перемены во внешнем окружении. А их сознательное изменение всегда оказывается сопряженным с многочисленными трудностями. Кроме того, внутренне пространство таких организаций настолько структурировано, что проводить быстрые изменения в нем невозможно, так как начнет рушиться каркас организационной системы.

На смену бюрократии с ее неадаптивностью и косностью вполне может прийти третий тип организационной культуры – «культура задачи», или «культура Афины» (богини мудрости). В более общем плане данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, реализацию проектов. Основное внимание уделяется скорости выполнения работы, предоставлению персоналу значительной доли свободы выбора организационных форм.

Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Основным средством распределения власти является профессионализм и обладание ресурсами информации. Большие властные полномочия в организациях данного типа имеют те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности, кто обладает максимальным количеством информации.

Данный тип культуры эффективен в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Это бывает в тех случаях, когда организация производит скоропортящиеся продукты или услуги там, где важна скорость реагирования на ситуацию, поскольку она имеет возможность быстро мобилизовать ресурсы.

«Культура задачи» работает хорошо в ситуациях, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. В этом случае контроль за деятельностью осуществляется высшим руководством организации и сводится к распределению проектов сотрудников и ресурсов, не оставляя без внимания также и методы работы. В случае дефицита ресурсов высшее руководство может склониться к установлению полного контроля за методами и результатами деятельности, а руководители проектов могут вступить в конкурентную борьбу за получение доступа к ресурсам. В силу этого наступает необходимость регламентации всей деятельности персонала. Поэтому С. Ханди считает «культуру задачи» переходной, которая способна перерасти либо в «культуру власти», либо в «ролевую культуру».

Идеальным типом такой культуры является матрица, однако это не означает, что данная культура имеет место быть только в организациях с матричной структурой. Она может наблюдаться и в дивизиональных, и в проектных организациях. Матрица лишь указывает на равное положение отдельных экспертов и принципиальное значение горизонтальных связей в данной культуре.

Этот тип организационной культуры символизирует у С. Ханди высший этап развития организации. «Культура задачи» как никакая другая страхует организацию от кризисов, так как способна не только организовывать труд большого количества людей в относительно автономных коллективах, но и адекватно реагировать на изменения внешней среды. Вместе с тем навсегда застраховать организацию от кризисов в условиях рыночного окружения не способно никакое внутреннее строение, никакой уникальный набор экспертов. В период кризиса, который, как правило, проявляется в дефиците ресурсов, определенные компоненты «культуры задачи» оказываются не столь эффективными. Среди экспертов и автономных рабочих групп возникает конкуренция за ресурсы, которая может принимать нездоровые формы и обернуться множественными конфликтами, ведущими к потере эффективности. В этом случае руководству организа-

ции следует обдумать возможность возвращения к «культуре роли» с ее четкой иерархией и простыми механизмами распределения ресурсов. Для чего бывает достаточно «проранжировать» экспертов, создать вместо матрицы систему с четким превалированием вертикальных связей. Такая структура способна скорее преодолеть кризисные явления и по мере стабилизации положения организации создать условия для возрождения ценностей «культуры задачи».

Наконец, четвертый тип организационной культуры – это «культура личности», или «культура Диониса» (бога, олицетворяющего эмоциональное начало и удовольствие). Бог Дионис в древнегреческой мифологии связывается с импульсивным эмоциональным началом. Основу организации с данным типом культуры составляют творческие личности. Организация объединяет людей не для решения каких-то общих задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Примером таких организаций могут служить юридические консультации, адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, творческие союзы и т. д. Поскольку функция данного типа организации состоит не в достижении ее собственных целей, а в обеспечении или содействии достижению целей составляющих ее членов, поэтому власть и контроль в них носят координирующий характер. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться.

В основе создания организации в данном случае лежат амбиции отдельных личностей. Организация создается не для решения некоторых глобальных корпоративных задач, а для того, чтобы входящие в нее люди могли добиться своих личных целей, более полно удовлетворить свои потребности. Символической картиной, олицетворяющей такую культуру, является рой насекомых.

Согласно теории С. Ханди на становление того или иного типа культуры влияет следующее:

- размер организации (невозможно представить себе крупную эффективную компанию с «культурой власти»);
- специфика технологии (в случае жестких требований безопасности или поточных технологий организация будет, скорее всего, обладать «культурой роли», иногда «культурой власти»);
- особенности персонала (при наличии большого количества некомпетентных, малоквалифицированных работников адекватными становятся «культура власти» и «культура роли», при наличии высококвалифицированного персонала целесообразно создавать «культуру задачи»).

Рутинные, строго распланированные операции, дорогостоящие технологии, массовое производство требуют «ролевой культуры».

Единичное, мелкосерийное производство, быстро меняющиеся технологии требуют «культуры задачи» или «культуры власти». Крупные организации также стремятся к «ролевой культуре», так как формализация управления в большей степени позволяет осуществлять координацию и контроль за деятельностью. В случае холдинговых компаний осуществляется сочетание «культуры власти» и «ролевой культуры». «Культура власти» проявляется на уровне высшего руководства, а «ролевая культура» – на уровне дочерних компаний и автономных подразделений. На тип организационной культуры накладывают свой отпечаток и личностные особенности персонала. Работники, избегающие состояния неопределенности, предпочитающие жесткие ролевые распоряжения, а также нуждающиеся в безопасности, предпочитают «ролевую культуру». К созданию «ролевой культуры» также стимулирует низкий интеллектуальный и профессиональный уровень персонала. И наоборот, персонал с высоким уровнем способностей и умений, со стремлением утверждать свою личность, реализовать свои навыки и таланты будет способствовать утверждению «культуры власти» или «культуры задачи».

Ханди считает, что данные типы культур можно проследить в процессе эволюции одной и той же организации. Каждая организация в своем развитии проходит четыре основных стадии (зарождение, рост, развитие и распад).

На стадии зарождения преобладает «культура власти». На этой стадии над всеми сотрудниками довлеет личность ее основателя.

Стадию роста больше всего характеризует «ролевая культура». На этой стадии происходит расширение организации, появляются новые люди, не участвовавшие в непосредственном личном контакте с руководителем, в расширяющихся объемах осуществляется рутинная деятельность.

Стадии развития в большей мере сопутствует «культура задачи» или культура личности». На данной стадии резко усложняются задачи, стоящие перед организацией. В этих условиях поощряется создание различных групп проектов, призванных вывести предприятие на передовые рубежи в борьбе с конкурентами, придать организации ее специфический облик. Группы высококвалифицированного персонала, а также отдельные яркие личности определяют стратегию и политику предприятий. Основная же масса на этой стадии действует в режиме «ролевой культуры».

На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур. При наступлении кризиса в организации в целях его преодоления нередко применяется «культура власти». Руководитель, пытаясь спасти организацию, замыкает все управление на себе, волевыми методами стремится переломить ход событий. Иногда быстрое, эффективное вмешательство приносит желаемые результаты. Но бывает и так, что, разрушив привычную структуру управления, волевое вмешательство только ускоряет наступление краха.

Другой сценарий разворачивается в условиях господства «ролевой культуры». В отсутствие руководителя, способного взять решение возникших проблем на себя, коллективное руководство предприятием реагирует на кризисную ситуацию усилением формальных, бюрократических форм деятельности. Прово-

дятся бесконечные совещания, принимается масса решений, распространяются сотни инструкций, которые в полной мере не используются. Дело «тонет» в ворохе бумаг и бесконечных разговорах. Причем этот процесс происходит, как правило, на всех уровнях данной организации.

На предприятиях с господствующей «культурой задачи» выход из кризиса пытаются найти идя уже проторенным путем. С этой целью руководство предприятия создает новые группы проектов, которые теперь уже решают не перспективные проблемы развития предприятия, сиюминутные «пожарные» вопросы, групповые задачи становятся все более частыми, а решаемые в них вопросы все более многослойными. Производственная деятельность в целом на предприятии разваливается. Сохраняющие работоспособность группы проектов стремятся приобрести статус автономных и отделяются от коллектива предприятия. В этой ситуации резко обостряется борьба за ресурсы. Сильные группы захватывают в свои руки контроль над собственностью. В случае кризиса на предприятиях с господствующей «культурой личности» нередко развивается такой сценарий, когда яркие индивидуальности и прочие сотрудники, в первую очередь думающие о себе, своих личных интересах, а уже потом о деле, предпочитают действовать в одиночку, начинают «тянуть одеяло на себя». В результате наступившей дезориентации предприятия самоуничтожаются.

## 6.2. Управление развитием организационной культуры

*Управление корпоративной культурой организации* – это процесс формирования и усвоения работниками ценностей и норм, отражающих миссию данной организации и помогающих ей достичь поставленных целей. Управление культурой связано с развитием отношений, убеждений и ценностей, которые согласуются с назначением, стратегиями, внешней средой организации. Их цель – достичь значительных изменений в моральном климате, стиле руководства и поведении внутри организации, что положительно отразилось бы на повышении компетенции работников, развитии их творчества, деловой активности следующим образом:

- привитием культуры, нацеленным на сохранение и преемственность того ценного и полезного, что есть в ныне существующей культуре;
- управлением переменами, направленными на то, чтобы предоставить культуре возможность успешно адаптироваться к изменениям в организации, новым методам и формам работы;
- достижением согласия, которое касается единства членов организации в понимании ее миссии, стратегии и ценностей.

Управление организационной культурой – это комплекс идеологических, организационных, экономических, социально-психологических и воспитательных мероприятий, нацеленных на создание творческого, инновационного климата в коллективе.

В организационной культуре можно выделить следующие три уровня, которые фактически представляют собой стадии процесса познания организационной культуры:

1. *Поверхностный, или символический, уровень* (технология, архитектура и дизайн помещений, наблюдаемые образцы поведения людей, форма одежды, кодекс поведения сотрудника фирмы и т. д.).
2. *Подповерхностный, или ценностный, уровень*. Этот уровень непосредственно связан с расшифровкой символов, с тем смыслом, который в эти символы вкладывают люди. На данном уровне фактически располагаются ответы на вопрос о том, почему поступаете так, а не иначе. При этом разные люди могут видеть за одним символом различные ценности. Поэтому на указанном уровне находятся оценочные суждения и дискутируемые мнения.
3. *Глубинный уровень, или уровень базовых предположений*. Если предыдущий уровень характеризовался хорошо вербализируемыми суждениями, то данный уровень включает в себя по большей части то, чему люди в обычных обстоятельствах просто не придают значения (это и общая философия фирмы, и стереотипы восприятия действительности, и верования, принимаемые без доказательств). Данный уровень составляет ядро организационной культуры. Его связь с бессознательными реакциями, предрассудками, установками делает всю организационную культуру категорией крайне неоднозначной.

Для построения организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию организационного развития, руководство должно предпринять ряд шагов. Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию организационной культуры:

- выработку миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желаемых образцов поведения);
- изучение сложившейся организационной культуры, определение ее степени соответствия, выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей;
- разработку организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;
- целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии;
- оценку успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов.

Для того, чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного

поведения и психологии управления. Наиболее современным вариантом совершенствования организационной культуры является попытка интегрировать организационную культуру с выбранной стратегией, «навязав» новую систему ценностей и норм поведения работников, ориентируя их на достижение общих целей через удовлетворение личных потребностей. В связи с этим преобразование и развитие культуры в современных организациях носит долгосрочный характер (занимая от трех до пяти лет), так как необходимо у людей в зависимости от способностей, образования, возраста, национальности, уровня менталитета, потребностей и ожиданий «трансформировать» их систему индивидуальных ценностей в корпоративную систему ценностей, установок для успеха общего дела.

Согласно исследованиям на смену таким общепризнанным ценностям, как дисциплина, послушание, исполнительность, власть, достаточность, надежность, приходят участие, гибкость, инициатива, саморазвитие, партнерство и т. д. Эволюция ценностей обусловлена изменениями в философии современного бизнеса, которая находит свое выражение в миссии и стратегии организаций.

Поэтому на начальном этапе важно четко и ясно сформулировать миссию и цели развития организации, определить конкретное место и роль отдельного работника в их достижении, укрепить веру каждого в позитивном конечном результате, личной выгоде. Иными словами, организационная культура призвана «навязать» или изменить мировоззрение сотрудников, сориентировав его на долговременные цели. Инструментом достижения выступает создание «мотивирующего видения», а именно процесс формирования потребностей у работников в обучении, саморазвитии, повышении квалификации.

Приоритетное значение в формировании организационной культуры в организации приобретает групповая мотивация, которая отличается от индивидуальной мотивации. Важно, что при создании групп решающую роль играют личные мотивы, т. е. каждый ищет свою выгоду. Но при этом если цели группы оправдывают ожидания работника, то объединяющие силы, групповая мотивация возрастает. Если же личные потребности не реализуются, остаются неудовлетворенными, то первоначальная мотивация придет к антипатии и оппозиции.

Выделяют следующие основные этапы управления организационной культурой:

- осознание необходимости изменения организационной культуры;
- новое видение развития организации;
- анализ состояния культуры и выявление элементов, которые нуждаются в преобразовании;
- разработку программы преобразования организационной культуры;
- достижение согласия и привитие новой культуры;
- управление переменами;
- контроль процесса внедрения изменений;
- оценку эффективности программы изменений культуры (при необходимости, ее коррекцию).

Методы формирования и поддержания организационной культуры приведены ниже:

• *Поведение руководителя.* Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая образец такого отношения к делу, такого поведения, которое предполагается закрепить и развить у подчиненных.

• *Заявления, призывы, декларации руководства.* Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, лучшим чувствам работников («Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество – это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании!»).

• *Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.* Культивируемое в организации отношение к людям, их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

• *Обучение персонала.* Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

• *Система стимулирования.* Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находят наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством организационной культуры.

• *Критерии отбора в организацию.* Руководителю необходимо учитывать, каких работников он хочет видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для него не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры.

• *Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций.* Значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое – угнетается при сложившейся практике управления; насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

• *Организационные традиции и порядки.* Известно, что организационная культура закрепляется и

транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.

- *Широкое внедрение корпоративной символики.* Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

- *Пропаганда.* Наиболее эффективна при непрерывном и длительном воздействии и в тех условиях, когда создана благоприятная обстановка для ее восприятия. Эту функцию как раз и могут выполнять внутрифирменная газета, стенная наглядная печать, реклама и презентации организации, выпуск видеодисков, буклетов.

Таким образом, *внутрифирменный механизм формирования и управления культурой* в организации включает в себя следующие меры:

- выработку представлений о том, какой должна стать организация исходя из ее миссии и стратегических целей; реализацию идеологии корпоративной культуры, содействие пониманию сотрудниками ценностей, целей стратегии организационных изменений и саморазвития во имя общего и личного успеха;

- создание условий для эффективной трудовой деятельности, обеспечение сотрудников необходимыми материальными, финансовыми, информационными ресурсами;

- разработку системы стимулирования, поощряющей стремление сотрудников, рабочих групп к производительному, результативному труду, саморазвитию, обучению;

- внедрение поддерживающих процессов, демонстрацию руководством своей готовности претворять в жизнь принятые положения, принципы корпоративной культуры организации.

Основными направлениями формирования новой культуры являются следующие:

- идентификация работников со своей организацией, ее ценностями, нормами и принципами;

- социализация работников (необходима программа ориентации и адаптации людей к новой стратегии, новой культуре для более быстрого восприятия и реализации поставленных целей и задач);

- «селекция» работников (привлечение и отбор людей в соответствии с утвержденными целями и ценностями организации, т. е. новые сотрудники должны «вписываться» в организацию);

- лидерство руководителей, которые должны повернуть организацию к будущему, создать образ нового видения организации, обеспечивая при этом поддержку людей в период изменений.

Таким образом, преобразование организационной культуры – это комплексная система управленческих мероприятий, включающая символические и реальные действия.

Символическими являются действия, которые руководство рассматривает как образцы для подражания (награды лучшим в учебе, оценка их заслуг, продвижение по службе, создание культа самосовершенствования, саморазвития, личный пример руководителя). Символические действия в современных организациях нацелены на активизацию творческого потенциала работников, усиление их мотивации к саморазвитию, обновлению знаний и способностей.

Реальные действия включают следующие конкретные мероприятия, направленные на реализацию принципов организации:

- разработку системы правил как «кодекса этических норм», в котором в письменной форме закрепляются провозглашенные ценности и нормы поведения сотрудников организации. Преимущество подобных кодексов заключается в том, что они объясняют, что ожидается от сотрудника, и служат своего рода отправными точками для оценки работника в ходе аттестации; данные документы письменно подписываются и наглядно доводятся до всех сотрудников;

- поддержание эффективной культуры организации достигается через программу адаптации или социализации новых работников (на специальных занятиях, с помощью индивидуального наставничества, инструктажа и т. д.);

- при подборе и найме особое внимание уделяется соответствию кандидатов новым ценностям; кто же не обладает требуемым качеством к саморазвитию, обучению, обновлению, на работу не принимается;

- «селекцию» кадров путем отбора сотрудников, которые согласны и подчиняются этическим нормам организации, становясь единомышленниками, и сокращение работников, которые многократно нарушают основополагающие принципы, проявляя консерватизм, скептицизм, привязанность и приверженность к старым традициям;

- проведение корпоративных конференций для обмена опытом, организацию стажировок, поощрение сотрудников, которые успешно учатся; планирование их карьеры;

- создание современного интерьера, дизайна учебных помещений, комфортных условий труда, обеспечение компьютерными системами, современными техническими средствами, учебно-методической литературой;

- пересмотр бюджета кадровой политики, внедрение инвестиционного подхода к финансированию корпоративных мероприятий.

Итак, формирование новой корпоративной культуры, поддерживающей стратегию организации, достигается соединением символических и реальных действий, которые находят свое выражение в мотивации и поведении сотрудников, средствах наглядного представления, коммуникациях, организации и условиях труда, морально-психологическом климате.

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов.

1. Организационная культура – это:
  - а) обязательная для всех работников форма подчинения трудовому распорядку;
  - б) система норм поведения, установок и ценностей, которая определяет, как должны вести себя люди в данной организации;
  - в) надлежащее и своевременное исполнение своих обязанностей;
  - г) достижение социальных, экономических и политических целей.
2. Составляющие организационной культуры – это:
  - а) приоритеты работников, связанные с их работой в данной организации;
  - б) система отношений, определяющая восприятие работниками своей работы;
  - в) поведенческие нормы, определяющие действие и поведение работников;
  - г) обязательные нормы по исполнению своих обязанностей и подчинению трудовому распорядку;
  - д) действия и поведения работников в конкретной ситуации.
3. Позитивными являются следующие ценности:
  - а) работа может быть выполнена только на отлично;
  - б) в споре рождается истина;
  - в) хорошо работать – не самое основное в жизни;
  - г) успех компании – мой успех;
  - д) всю работу не предлагать.
4. Утверждение «Руководитель должен стать ролевой моделью, примером такого поведения и отношения к делу, которое необходимо развить и закрепить у подчиненных» является:
  - а) верным;
  - б) неверным.
5. К методам управления организационной культурой относятся:
  - а) заявления, призывы, декларации руководства;
  - б) поведение руководителя;
  - в) реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях;
  - г) система стимулирования;
  - д) критерии отбора в организацию;
  - е) поддержание организационной культуры в процессе реализации управленческих функций;
  - ж) традиции организации;
  - з) широкое внедрение корпоративной символики;
  - и) обучение работников.
6. Организационные культуры по отношению к другим культурам:
  - а) динамические, статические;
  - б) индивидуалистические, коллективистские;
  - в) конформистские, конфронтационные;
  - г) экстравертные, интравертные.
7. «Ролевая культура», по утверждению С. Ханди, соответствует:
  - а) «культуре Зевса»;
  - б) «культуре Аполлона»;
  - в) «культуре Афины»;
  - г) «культуре Диониса»;
  - д) «культуре Геры».
8. «Культура власти», по утверждению С. Ханди, соответствует:
  - а) «культуре Зевса»;
  - б) «культуре Аполлона»;



- в) «культуре Афины»;
- г) «культуре Диониса»;
- д) «культуре Геры».

9. Управление организационной культурой – это:

- а) комплекс идеологических, организационных, экономических, социально-психологических и воспитательных мероприятий, нацеленных на создание творческого, инновационного климата в коллективе;
- б) процесс формирования и усвоения работниками ценностей и норм, отражающих миссию данной организации и помогающих ей достичь поставленных целей;
- в) процесс формирования и реализации стратегии.

10. Типология культуры, по теории С. Ханди, включает:

- а) «культуру задачи»;
- б) «культуру власти»;
- в) «культуру личности»;
- г) «ролевую культуру»;
- д) «гендерную культуру».

## ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

### 7.1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Характеристика индивидуальности человека. Компенсация. Типы компенсации

Поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций:

1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели);

2) с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

Если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, то это взаимодействие может быть описано следующим образом:

- человек, вступая во взаимодействие с организационным окружением, получает от него стимулирующие воздействия;
- человек под влиянием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия;
- действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают воздействие на организационное окружение.

При таком рассмотрении в организационное окружение включаются те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. *Стимулирующие воздействия* охватывают весь спектр возможных стимулов (речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т. п.). В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и иными потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и др. *Реакция на стимулирующие воздействия* охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях.

*Действия и поведение* включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т. п. *Результаты работы* состоят из двух составляющих: первая – это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил; вторая – это то, что он сделал для организационного окружения, организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к нему.

При рассмотрении взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации в целом описание этого взаимодействия может быть дано в следующем виде. Организация как единый организм, имеющий *вход, преобразователь и выход*, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс информационного и материального обмена между организацией и средой.

Все люди в чем-то похожи друг на друга, что позволяет говорить о человеке вообще, рассуждать о его чертах, особенностях поведения и т. п. Однако ни один конкретный человек не является обезличенным «человеком вообще». Каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, т. е. человеком, обладающим *индивидуальностью*. Именно такой человек входит в организацию, выполняет определенную работу и играет определенную роль в организации, именно таким человеком нужно управлять, помогая ему раскрыть и задействовать свой потенциал в решении задач организации и создавая необходимые условия для его успешной работы, взаимодействия с организационным окружением и решения собственных жизненных проблем.

*Индивидуальность человека* складывается из трех начал. Во-первых, каждый человек в чем-то идентичен со всеми остальными. Во-вторых, каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами. И, наконец, в-третьих, каждый человек в чем-то не похож ни на кого. В зависимости от того, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность каждого конкретного человека. Следует отметить, что под влиянием опыта, общения с другими людьми, воспитания и образования происходит изменение индивидуальности человека, иногда даже очень существенное.

Индивидуальность человека формируется под влиянием *трех групп факторов*. *Первую группу* составляют наследственность и физиологические особенности человека. *Вторую группу* факторов, формирующих индивидуальность человека, представляют факторы, проистекающие из окружения человека: *культура*, в которой он формируется; *семья*, в которой он воспитывался; *принадлежность* к определенным группам и организациям; *жизненный опыт*, отдельные обстоятельства, случайные события и т. п. *Третью группу* факторов составляют *черты и особенности характера человека*, его индивидуальность, т. е. в данном случае ситуация с формированием индивидуальности выглядит следующим образом: индивидуальность оказывает влияние на свое собственное формирование и развитие.

При всей глубине индивидуальности человека и ее разнообразии можно выделить следующие *направления ее характеристики*, по которым может быть описана *индивидуальность*:

- *Авторитарность характера*. Люди с авторитарным характером считают, что должны быть порядок и различие в статусе и положении людей, стремятся к установлению иерархических отношений и использованию силовых методов в управлении, с готовностью признают власть и высоко ценят консервативные ценности.

- *Любовь и вера в людей*. Оказывают сильное влияние на взаимодействие человека с окружающими.

- *Чувствительность к другим людям*. Проявляется в способности людей сочувствовать другим, принимать близко к сердцу их проблемы, умения поставить себя на место другого и т. п.

- *Стабильность, ответственность и предсказуемость*. Человек с этими качествами положительно воспринимается окружением.

- *Самооценка*. Как люди смотрят на свое поведение, возможности, способности, внешность, оказывает сильное влияние на поведение человека.

- *Склонность к риску*. Помогает людям меньше времени затрачивать на принятие.

- *Догматизм*. Является чертой характера индивидов с ограниченным взглядом. Догматики видят окружение как сосредоточение угроз, ссылаются на авторитеты как на абсолюты и воспринимают людей по тому, как они относятся к догмам и абсолютным авторитетам.

- *Комплексность осознания явлений*. Как характеристика индивидуальности человека отражает его способность разлагать познаваемое явление на части и интегрировать части в целое, синтезировать общие представления или заключения об осознаваемом явлении.

- *Сфера контроля*. Отражает то, как индивид смотрит на источник факторов, определяющих его действия. Если человек считает, что его поведение зависит от него самого, то для него характерно наличие внутренней сферы контроля (интроверты). Если же он приходит к выводу, что все зависит от случая, внешних обстоятельств, действий других людей, то считается, что индивид имеет внешнюю сферу контроля (экстраверты).

- *Возраст*. Человек проходит в своей жизни различные стадии, которым соответствует разное состояние его индивидуальности. Поэтому, делая выводы о характере человека, его персоналии, необходимо исходить из того, что его поведение сильно определяется тем, в какой возрастной стадии он находится. Учет всех этих факторов в совокупности может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а следовательно, к управлению человеком.

*Компенсация* понимается в самом широком смысле как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий. Компенсация может производиться в различных видах (от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или осуждения). Она играет исключительно важную роль в научении поведению, так как оказывает принципиальное влияние на то, происходит ли закрепление осуществленного поведения или же наступает отказ от него. Если отсутствует компенсация, вызывающая у человека представление о последствиях его действий, то фактически не происходит заметной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. Компенсация в управлении людьми играет не только роль вознаграждения за произведенный труд либо же роль средства удовлетворения потребностей работников, но и роль средства модификации поведения человека.

Типы компенсации с позиций научения поведению и модификации поведения следующие:

1. *Положительная компенсация*. Суть данного типа состоит в том, что осуществляется вознаграждение, форма которого может быть совершенно различной, приводящее к приятным для человека последствиям. Позитивная компенсация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т. е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением, и, наконец, вознаграждение должно соответствовать интересам поощряемого человека.

2. *Отрицательная компенсация*. Суть данного типа заключается в том, что желаемое для окружения по-

ведение сразу же приводит к устранению нежелательных для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих. Как только он начинает себя вести верно с точки зрения окружения, они прекращают бойкот. При втором типе компенсации, так же как и при первом, важно, чтобы реакция окружения или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее и, конечно же, носила индивидуальный характер.

3. *Наказание*. В данном случае в отличие от первых двух типов компенсации наступает как реакция на «неверное», нежелательное для руководства или организации поведение.

4. *Гашение нежелательного поведения*. Указанный тип компенсации исходит из того, что человек, осуществляющий какие-то нежелательные действия, особенно если эти действия ранее поощрялись, через некоторое время прекратит их, если на эти действия не будет поступать положительной компенсации. Иначе говоря, если прекратить положительно реагировать на какие-то действия, то через некоторое время они начнут сокращаться.

В рамках периодической компенсации выделяют следующие четыре типа:

- компенсация через фиксированный интервал времени;
- компенсация через переменный интервал;
- компенсация в зависимости от фиксированной нормы;
- компенсация в зависимости от переменной нормы.

Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Однако и средства, используемые для влияния на процесс научения поведению, и частота их использования зависят от ситуации, в которой находится человек, должны подбираться менеджером с учетом всего многообразия факторов, влияющих на поведение человека.

## 7.2. Управление процессом вхождения человека в организацию

Вхождение человека в организацию – это процесс, в успехе которого заинтересованы как сам человек, так и организация. Быть членом организации совсем не одно и то же, что входить в организацию, становиться ее членом. Процессу вхождения человека в организацию всегда сопутствует решение нескольких проблем. Во-первых, это *проблема адаптации* человека к новому окружению, решение которой не всегда проходит успешно, так как требуется правильное взаимодействие обеих сторон (человека и организационного окружения). Во-вторых, это *проблема коррекции или изменения поведения человека*, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию. В-третьих, это *проблема изменений и модификаций в организации*, которые происходят даже тогда, когда организация уже имеет свободное «место» для человека и сама принимает человека на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора.

Отобрав человека для работы, исполнения им определенной роли, организация исходила из того, что этот человек ей нужен и будет полезен. Поэтому *удержание* человека и его адаптация к условиям труда в организации является исключительно важной задачей, за решение которой, в первую очередь, ответственно руководство организации.

*Успех вхождения человека в организацию* зависит от того, насколько этот человек смотивирован на вхождение в организацию, и от того, насколько организация на начальном этапе вхождения в состоянии его удержать. Если человек сильно смотивирован на членство в организации, он будет стараться преодолеть трудности вхождения и добиваться того, чтобы, несмотря на болезненность этого процесса, адаптироваться к организационному окружению. Если же мотивация вхождения недостаточная, то он может прекратить процесс обучения и адаптации к организационному окружению, сразу же уйдя из организации или же оставаясь в ней до явного разрастания конфликта между ним и организационным окружением. Однако, если человек даже и не имеет достаточно сильной мотивации на вхождение, организация может попытаться удержать и добиться его адаптации к новым условиям. Очень часто именно начальный период адаптации для многих оказывается непреодолимым и самым трудным. Оставаясь же какое-то время в организации, даже вопреки желанию, при соответствующем общении человек постепенно адаптируется и становится «нормальным» членом организации.

Для того чтобы удержать входящего в организацию человека, могут быть применены разные приемы. В частности, к ним относятся меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за рамки заработной платы, обещание в будущем продвижения по службе или предоставления интересной работы, обеспечение за счет организации возможностей обучения и развития, предоставление на льготных условиях жилья и т. д.

На этапе вхождения нового члена в организационное окружение организации приходится решать одновременно следующие задачи:

- разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;
- заинтересовывать его в работе в организации;
- прививать ему новые нормы поведения.

Все эти процессы идут в тесной взаимосвязи и достигаются совокупным набором определенных приемов и методов. При вхождении человека в организацию часто отрицательные результаты могут дать недогрузка на работе, постановка упрощенных задач и легких заданий. Также к негативным последствиям приводит постановка очень сложных задач и большая загрузка на работе. Желательно, чтобы на началь-

ном этапе вхождения человека в организацию он не сталкивался с такими случаями. Очень благоприятным, как с точки зрения разрушения старых стереотипов, так и с точки зрения повышения заинтересованности в работе в организации, является создание ситуаций и постановка задач, которые, во-первых, могут быть решены новым членом организации самостоятельно, во-вторых, несут в себе элемент вызова и необычности, в-третьих, для решения которых требуются действия и поведение, противоречащие тому, как человек действовал ранее. В данном случае у нового работника возникают повышенный интерес к организации, удовлетворение от получения необычного для него результата и сомнение по поводу абсолютной правильности предыдущих опыта и знаний.

Ускоренной адаптации к новому организационному окружению способствует создание групп из начинающих членов организации с включением в них сотрудников, имеющих продолжительный опыт работы.

Сильным средством, мотивирующим нового члена на удержание в организации и способствующим его ускоренной адаптации к организационному окружению, являются беседы с руководством, а также разъяснения и рекомендации, даваемые руководством. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, которое обычно появляется при вхождении в новое организационное окружение, и резко повышают чувство причастности к делам организации.

Необходимым условием успешного вхождения в организацию является изучение системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. Нет необходимости изучать всю совокупность ценностей и норм, существующих в организации. Однако необходимо знать те из них, которые являются ключевыми для первого этапа взаимодействия человека с организационным окружением, т. е. те ценности, без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением. Установление систем такого рода норм и ценностей и соответствующее их описание являются важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных в организации за кадровую работу. Для вступающего в организацию человека совершенно необходимо осознавать значимость этого обучения и рассматривать его как часть «цены», которую он должен «заплатить» за вхождение в организацию. Он должен понимать, что обучение на этапе вхождения поможет ему существенно сократить «плату» за конфликты, которые будут возникать в будущем между ним и организационным окружением.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются следующие:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ организации;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность организации, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на работу, как принято распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

Степень включения человека в организацию, успешность или неуспешность процесса его адаптации к организационному окружению во многом зависят от того, насколько человек усвоил и принял нормы и ценности организации. Входя в организацию, человек сталкивается со многими нормами и ценностями, узнает о них от коллег, из проспектов и учебных материалов, от лиц, не являющихся членами организации. Человек может принять все нормы и ценности организации, часть из них или не принять их совсем. Каждый из данных случаев имеет свои отличительные последствия для включения человека в организацию, может быть по-разному оценен самим человеком, организационным окружением и организацией. Для того чтобы дать общую характеристику и оценку того, как восприятие норм и ценностей влияет на включение человека в организацию, важно не только знать, насколько полно он усвоил и принял нормы и ценности организации, но и то, какие нормы и ценности были приняты человеком, а какие отторгнуты.

Все нормы и ценности организации с точки зрения ее миссии, целей и организационной культуры могут быть разделены на две группы: безусловно необходимые для принятия всеми членами организации и принятые, но безусловно необходимые нормы и ценности. В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, могут быть выделены следующие четыре типа адаптации:

- 1) отрицание (не принимаются никакие нормы и ценности);
- 2) конформизм (принимаются все нормы и ценности);
- 3) мимикрия (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей);
- 4) адаптивный индивидуализм (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо же не принимаются полностью).

Очевидно, что первый и третий типы восприятия человеком норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организационному окружению, приводят к его конфликту с организацией и

разрыву связей. Второй и четвертый типы позволяют человеку адаптироваться и включиться в организацию, хотя они и приводят к существенно различным результатам включения.

Если процесс включения человека в организационное окружение был правильно организован, то это приводит к тому, что у нового члена организации появляется чувство ответственности за дела организации и устойчивые внутренние обязательства по отношению к организации. В этом случае организация может считать, что добилась значительного результата. Для того чтобы воспитать нового сотрудника в таком духе, необходимы большие вложения средств и времени в него на начальном этапе. В этой ситуации входящий сотрудник начинает ощущать, что организация вкладывает в него слишком много и он должен ей платить тем же. Появляется внутреннее чувство долга перед организацией в том случае, если его деятельность в организации недостаточно результативна. Осуществляя такого рода воспитание нового члена, организация должна подчеркивать, что она ожидает от него добросовестной и напряженной работы, а также лояльности по отношению к организации.

Воспитанию у нового члена организации устойчивого чувства ответственности перед организацией способствуют принятие им таких решений и осуществление таких действий, которые могут быть объяснены и оправданы только в системе ценностей данной организации.

Довольно существенно чувство ответственности перед организацией развивается у ее новых членов, если они привлекаются к обсуждениям и аналогичным мероприятиям, проводимым руководством. В этом случае сопричастность к принятию глобальных с точки зрения организации решений способствует выработке чувства ответственности за результаты этих решений, а следовательно, и за функционирование организации в целом.

*Завершающей стадией процесса включения нового человека в организацию является его переход в полноправные члены этой организации. Это очень важная часть процесса вхождения, и организация должна ответственно подходить к этому. С точки зрения организации данный переход может осуществляться тогда, когда новый член организации реально, а не на словах, освоил ее нормы и ценности. Для человека этот процесс состоит в том, что организация делает его полноправным членом и соответствующим образом указывает на это.*

Форма перевода нового сотрудника в полноправные члены организации бывает различной в разных организациях. Однако можно указать на некоторые наиболее распространенные формы осуществления процесса перехода. К ним могут относиться наделение определенными полномочиями по принятию решений, допуск к конфиденциальной информации, участие в определенных мероприятиях для ограниченного круга лиц, присвоение титула или звания и т. п. Необязательно мероприятие по переводу в полноправные члены должно носить публичный характер и быть известно широкому кругу лиц. Однако независимо от степени публичности и формы процесса переход должен быть проведен таким образом, чтобы новому сотруднику было совершенно ясно, что он окончательно принят организацией и стал ее полноправным членом.

### **7.3. Природа и последствия конфликта. Причины конфликтов в организации. Причины организационного характера. Причины личностного характера**

*Конфликт* – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

В самом общем виде причины возникновения конфликтов можно разделить на следующие три группы:

- возникающие в процессе труда;
- вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- обусловленные личностными особенностями сотрудников организации.

В современной конфликтологии выделяют следующие четыре группы причин конфликтов:

#### *1. Объективные:*

- социальные;
- политические;
- экономические;
- идеологические и др.

#### *2. Организационно-управленческие:*

• структурно-организационные (ошибки в проектировании структуры; изменение структуры и постепенное несоответствие деятельности; проблемы в технической структуре; неодинаковая оснащенность рабочих мест; изматывающий темп работы; проблемы во властной структуре; несоразмерность прав и обязанностей, компетенций и ответственности; распределение власти в целом);

• функционально-организационные (неоптимальные функциональные связи с внешней средой, между структурными подразделениями организации; взаимозависимость задач; неправильное распределение ответственности; ограниченность ресурсов, которые нужно делить, между отдельными работниками; неудовлетворительные коммуникации (отсутствие, искаженность или противоречивость информации; слабость контактов руководства и рядовых сотрудников));

- личностно-функциональные (неполное соответствие работника занимаемой должности по мораль-

ным, профессиональным и другим качествам; противоречивость должностных инструкций; различие формальных требований к работнику, противоречивость профессиональных и личных требований);

- ситуативно-управленческие (ошибки в принятии и исполнении управленческого решения).

### 3. Социально-психологические:

- естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности;
- конфликт ценностей между свободой и равенством, справедливостью и неравенством, коллективизмом и индивидуализмом, ксенофобией (враждой к иностранцам) и открытостью к миру, демократией и авторитарностью, стремлением к общественной собственности и ориентацией на частную собственность);
- потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации (недостаток словарного запаса, времени для общения, внимания или понимания; невозможность высказать понимание из-за бессознательных причин);
- разбалансированное ролевое взаимодействие людей (пересечение трансакций);
- выбор разных способов оценки результатов деятельности (сравнение с идеальным положением дел, требование к данной деятельности по нормативам; степень достижения цели деятельности; сравнение с результатами, достигнутыми другими людьми при выполнении той же деятельности; сравнение с положением дел в начале деятельности);
- разный подход к оценке одних и тех же должных событий, внутригрупповой фаворитизм, соревнование и конкуренция, ограниченная способность к децентрации (изменению собственной позиции в результате сопоставления с позицией других людей);
- концепция депривации (состояние, при котором расходятся между собой ожидания людей и возможности их удовлетворения);
- стремление больше брать, чем отдавать;
- стремление к власти;
- психологическая несовместимость.

4. *Личностные*, т. е. субъективная оценка поведения партнера как недопустимого (возможное поведение оценивается как желательное, допустимое, нежелательное и недопустимое; к разным людям разный подход и у разных людей разный подход из-за стремления к власти, эгоизма, реального настроения), низкая конфликтоустойчивость, плохое развитие эмпатии, неадекватный уровень притязаний, акцентуации характера (чрезмерная выраженность отдельных черт характера).

Возникновение *внутриличностных конфликтов* обусловлено противоречием человека с самим собой. Оно может порождаться следующими обстоятельствами:

- необходимостью выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой степени желателен;
- несовпадением внешних требований и внутренних позиций;
- неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворения;
- влечениями и обязанностями;
- различного рода интересами и т. п.

Чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия», т. е. конфликт мотивационного характера (мало кто удовлетворен работой; многие не верят в себя, испытывают стрессы, перегрузки или недогрузки на работе, не могут полностью реализовать свой внутренний потенциал), или о «выборе наименьшего зла», т. е. конфликт ролевого характера (проблема выбора одного из нескольких возможных и желаемых вариантов).

Взаимодействие человека с группой может носить характер либо кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень ее проявления, т. е., например, можно говорить о скрытом, слабом или же неразрешимом конфликтах.

В случае конфликта наблюдаются противопоставление интересов человека и группы, борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу. Конфликты могут быть порождены двумя группами факторов (организационными и эмоциональными).

Первая группа факторов связана с различием во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т. п. Если конфликт порожден этими факторами, то его относительно легко разрешить. Ко второй группе относятся такие факторы, как недоверие человеку, чувство угрозы, страх, зависть, ненависть, злоба и т. п. Конфликты, порождаемые такими факторами, слабо поддаются полному устранению.

Конфликт между членом группы и группой нельзя рассматривать только как неблагоприятное, негативное состояние отношений в группе. Оценка конфликта принципиально зависит от того, к каким последствиям для человека и группы он приводит. Если конфликт превращается в антагонистическое противоречие, разрешение которого носит разрушительный характер для человека или группы, то такой конфликт должен быть отнесен к разряду нежелательных и отрицательных форм взаимоотношений человека и группы.

Однако часто конфликт в отношениях внутри группы носит позитивный характер. Это связано с тем, что конфликт может привести к следующим благоприятным последствиям. Во-первых, он может повысить мотивацию на достижение целей, вызвать дополнительную энергию к действию, вывести группу из устойчивого пассивного состояния. Во-вторых, конфликт может привести к лучшему пониманию отно-

шений и позиций в группе, выяснению членами их роли и места в группе, к более четкому пониманию задач и характера деятельности группы. В-третьих, он может играть созидательную роль в поиске новых путей функционирования группы, новых подходов к решению задач группы, в генерировании новых идей и соображений относительно того, как строить отношения между членами группы, и т. п. В-четвертых, конфликт может привести к проявлению межличностных отношений, выявлению отношений между отдельными членами группы, что может предотвратить возможное негативное обострение отношений в будущем.

#### 7.4. Типы конфликтов. Этапы развития конфликта

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними.

Наиболее распространенным является *межличностный конфликт*. В организациях он проявляется чаще всего в виде борьбы руководства за всегда ограниченные ресурсы.

Коммуникационными являются и *конфликты между личностью и группой*. Они в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения.

*Межгрупповые конфликты* порождаются чаще всего борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния в рамках организации, которая состоит из множества формальных и неформальных групп, имеющих совершенно различные интересы.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на следующие виды:

- *деловые*, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей;

- *личные*, затрагивающие неофициальные отношения.

Пока конфликт еще не «созрел», он является *скрытым*, что затрудняет процесс управления им или его разрешения. В противном случае конфликт считается *открытым*. Открытый конфликт находится под контролем руководства, поэтому он менее опасен для организации, в то время как скрытый незаметно подтачивает ее основы, хотя внешне может казаться, что все нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме *интриги*.

По характеру конфликты принято делить следующим образом:

- *объективные*, связанные с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации;

- *субъективные*, обусловленные различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми и др.

По своим последствиям конфликты бывают следующие:

- *конструктивные*, которые предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, а следовательно, могут принести ей большую пользу, способствовать ее развитию; обычно возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы;

- *деструктивные*, т. е. конфликты, не имеющие под собой реальной почвы, поскольку сначала разрушают систему отношений между людьми, а затем вносят дезорганизацию в ход производственных процессов.

*Этапы конфликта* отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения до разрешения:

1. Предконфликтная стадия (конфликтная ситуация или потенциальный конфликт). Нарастание социальной напряженности или формирование конфликта характеризуется осознанием несовместимости интересов и позиций, консолидацией сторон конфликта; выдвижением требований к оппоненту.

2. Инцидент.

3. Эскалация конфликта (конфликтные действия или расцвет конфликта, а также его развитие).

4. Сбалансированное противодействие.

5. Завершение конфликта (угасание или преобразование конфликта).

6. Послеконфликтная стадия.

#### 7.5. Методы управления конфликтной ситуацией

Различают такие методы разрешения конфликта, как структурные и межличностные.

**Структурные методы** разрешения конфликта направлены, главным образом, на его *предупреждение* и представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

В общем виде структурные методы разрешения конфликта включают следующие четыре основных варианта:

- разъяснение требований к работе;

- использование координационных и интеграционных механизмов;

- установление общеорганизационных комплексных целей;

- использование системы вознаграждений.

Одним из лучших методов управления, предотвращающих негативные последствия, является *своевременное разъяснение* того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в рамках делегированных полномочий и ответственности, четко сформулированной политики и определенных пра-

вил поведения в организации.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это *применение координационных и интеграционных механизмов*. Первый, являясь одним из самых распространенных, представляет собой последовательное применение цепи команд, которая упорядочивает взаимодействие людей в рамках установленной иерархии полномочий.

Для осуществления интеграции как механизма управления конфликтом и, что главное, предупреждения его возникновения можно использовать создание специальных служб, целевых групп и др.

Эффективным тактическим методом преодоления конфликтной ситуации является установление *общеорганизационных комплексных целей*. Важно, чтобы каждый из участников четко понимал свое место и роль в общем процессе.

Метод *вознаграждения* используется для оказания, прежде всего, положительного влияния на поведение людей в том случае, если руководитель видит, что отдельные сотрудники эффективно помогают в достижении общеорганизационных целей и стараются подойти к решению проблем комплексно.

Методы разрешения *межличностных конфликтов* приведены ниже.

1. *Избегание, уклонение*. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему.

2. *Принуждение (противоборство)*. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применение власти. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера, необходимость заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. *Сглаживание (уступчивость)*. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, обеспечение удовлетворенности другого человека путем сглаживания разногласий. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы.

4. *Компромисс, сотрудничество*. Действия в данном случае направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого человека в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме; на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

Выбор стратегии компромисса является оптимальным путем к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

5. *Решение проблемы*. Данная стратегия предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Существуют следующие предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов:

- определить проблему в категориях целей, а не решений;
- после того, как проблема определена, найти решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- во время общения создать положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

## 7.6. Переговоры. Методы ведения переговоров

*Переговоры* – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. На протяжении всей жизни человек ведет переговоры, обменивается обязательствами и обещаниями. Всякий раз, когда двум людям нужно прийти к согласию, они должны вести переговоры. Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей.

Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

В процессе переговоров люди хотят добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы; достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом отношения. Чтобы достичь этого, необходимо уметь выполнять следующее:

- решать проблему;
- наладить межличностное взаимодействие;
- управлять эмоциями.

Важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров являются хорошая подготовка, кон-



центрация на предмете, ориентированное на решение проблемы мышление, стремление выработать общую позицию, учет личностных качеств партнера, реализм, соблюдение интересов, гибкость и т. д.

*Подготовка переговоров* включает следующие этапы:

- анализ проблемы (определение предмета переговоров, информация о партнере, наличие альтернатив, ваши интересы и интересы партнера);
- планирование переговоров (выработка переговорной концепции, определение целей, задач, стратегии переговоров, экономические расчеты, основные позиции, возможные варианты, подготовка необходимой технической и справочной документации);
- планирование организационных моментов;
- первые контакты с партнером.

Нельзя предложить точную модель проведения любых конкретных переговоров, если не считать, конечно, крайне обобщенные схемы (приветствие и введение в проблематику, характеристика проблемы и предложения о ходе переговоров, изложение позиции (подробно), ведение диалога, решение проблемы, завершение).

Переговорные стратегия и техника должны быть увязаны с назначением самих переговоров, теми целями (функциями), для достижения которых они предназначены. Выделяют следующие основные переговорные функции:

- информативная (с целью получения новых данных, например, «деловая разведка» или «промышленный шпионаж»); такие переговоры носят предварительный характер, они необходимы для выработки позиций к последующим предложениям и переговорам;
- коммуникационная (с целью установления новых контактов, налаживания отношений, для знакомства с потенциальным партнером, обмена мнениями);
- информационно-коммуникационная (как синтез двух предыдущих, которые фактически неотделимы);
- контрольная, регулирующая, координирующая, планирующая;
- мотивирующая (блок функций управления сотрудничеством, когда инструментом управления выступают переговоры).

*Управление переговорами* – это процесс преодоления локальных конфликтов с помощью соглашений. По мнению ряда специалистов в области процедурной конфликтологии, ключевым понятием переговоров служит «набор обещаний» (от контрактов, соглашений, договоров до формул типа «честное слово» и рукопожатий).

Переговоры всегда включают два аспекта:

- тематический (о чем идет речь);
- процессуальный (как они проходят).

Переговорам предшествует универсальная последовательность информационно-аналитических действий. Их логическая цепочка включает следующие понятия:

- определение цели переговоров; ясное усвоение того, чего хочется, т. е. установление уровня притязаний;
- изучение участников переговоров, причем не только прямых, но и всех, кого они могут потенциально затрагивать; получение подробной информации об участниках конфликта;
- анализ ресурсов, которыми обладают участники или которые они могут привлечь;
- обзор существующих в обществе юридических форм и моральных правил, знакомство с принципами хозяйственной деятельности другой стороны;
- корректировку первоначального уровня притязаний в «короткую» или «длинную» сторону.

Существует пять типичных техник, технологий или стратегий переговорного процесса. Данные варианты поведения в переговорной ситуации приведены ниже:

1. *Избегание или уклонение.* В основе данной технологии находится такая реакция на конфликт, которая выражается в отрицании наличия самого конфликта по формуле «поживем – увидим». Основные положительные моменты применения тактики избегания можно объяснить следующими положениями:

- нет проблемы, а если и есть, то она мелочная;
- для нас это не является проблемой, это не наша проблема;
- нет полномочий для принятия каких-либо решений или нет ресурсов (денег, времени, персонала, технологий, сырья, материалов);
- велика вероятность поражения;
- конфликт неприятен и разрушителен.

2. *Приспособление и адаптация.* Данный вариант предполагает выигрыш одной стороны при проигрыше другой. Кто выбирает тактику приспособления, тот жертвует на переговорах своими интересами в обмен, может быть, на улучшение отношений к себе. Стиль приспособления может рассматриваться как временное перемирие. Оно является далеко не худшим вариантом в следующих случаях:

- правота на другой стороне;
- можно наверстать отставание в будущем;
- нет опасности для приоритетных интересов;
- сохранение хороших отношений с переговаривающейся стороной важнее, чем отстаивание своего пути решения данной проблемы.

3. *Конкуренция или соревнование.* В этом случае выигрыш одной стороны достигается поражением другой. Если конкуренция связана с финансированием или финансовым насилием, она нежелательна. Вместе с тем конкуренция развивает креативное инновационное мышление, активизирует интеллектуальный и кадровый потенциал, не дает останавливаться на достигнутом, содействует организационному развитию.

4. *Компромисс или уступки.* Частичный выигрыш возможен при частичном проигрыше. При компромиссе не достигается оптимального решения, которое устраивало бы обе стороны. Переговоры далеко не всегда являются искусством достижения компромиссов, при которых остается некоторая неудовлетворенность обеих сторон. Но компромисс эффективен, когда переговоры заходят в тупик, а ведь плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

5. *Сотрудничество или соучастие.* Выигрыш одной стороны достигается при выигрыше других сторон. Технология сотрудничества опирается на взаимные интересы и успехи. Данный способ поведения в переговорном процессе прогрессивен, актуален и эффективен.

Приспособление и конкуренция представляют стратегию дисбаланса сторон. В первом случае делается акцент на интересы противной стороны, а во втором весь акцент переносится на свои интересы.

*Избегание* – это пассивное поведение, когда свои интересы не отстаиваются и чужие не удовлетворяются.

При компромиссе достигается баланс интересов, но не полный, а усредненный. Обе стороны действуют как бы в «лайковых перчатках».

Сотрудничество олицетворяет идеальный случай поведения сторон, гармоничный вариант отношений. Оно является самым рациональным стилем переговоров, качественно иной формой переговорных отношений, которая предусматривает не механическое сложение преимуществ и недостатков решения, а интеграцию интересов сторон, принимающих это решение.

Успех переговоров зависит не только от первоначального выбора их техники и стратегии, но и от динамики переговоров, умения менять их стратегию и функции.

Последовательность принципиальных переговоров включает следующие шаги:

- выработку позиций (это то, чего мы хотим и требуем);
- наши интересы (что стоит за нашими требованиями, чего мы действительно желаем);
- альтернативные возможности удовлетворения интересов (дополнительные факторы влияния на достижение наших интересов);
- корректировку первоначальной продукции.

## 7.7. Причины сопротивления преобразованиям

Под *изменениями* понимается перевод какой-либо системы из одного состояния в другое. Так, если в качестве системы рассматривать организацию (фирму, предприятие, корпорацию), то специалисты говорят об организационных изменениях.

Природа организационных изменений – это ожидание перемены ситуаций, вопросы, касающиеся всей организации. С одной стороны, любая попытка изменить результативность требует реорганизации, а с другой стороны, любая реорганизация приводит к повышению тревожности коллектива, а следовательно, и к нарушению системности и слаженности его действий. Поэтому любыми, даже малыми изменениями следует управлять, используя принципы давления и побуждения, диагностики и осознания, нахождения нового решения и обязательств по его выполнению, проведения эксперимента и выявления взаимосвязей, подкрепления и соглашения, разделения полномочий и односторонних действий.

Изменения внешней среды, целей, задач, стратегий обуславливают необходимость проведения следующих *организационных изменений*:

- в *кадровой политике* фирмы (найм, отбор, перемещение, сокращение, переквалификация персонала);
- в *структуре управления* организацией;
- во *взаимодействии* подразделений;
- в *технологиях* трудовых процессов;
- в *трудовых отношениях* фирмы (стимулирование и мотивация труда, система кадровой ротации, участие персонала в управлении организацией);
- в *методах управления*.

*Причины сопротивления преобразованиям* условно можно разделить на несколько групп. К первой группе необходимо причислить экономические причины, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников. К ним можно отнести страх перед перспективой безработицы, сокращением рабочего дня, интенсификацией труда, лишением льгот и привилегий. Экономические потери могут быть также обусловлены высокими затратами времени и средств в связи с проведением самих преобразований. Другой группой причин, вызывающих сопротивление людей преобразованиям, являются организационные причины. В данном случае можно упомянуть нежелание менять сложившуюся систему отношений, нарушать существующую расстановку сил; опасение за будущую карьеру, судьбу неформальной организации.

К третьей группе можно отнести личные причины, связанные преимущественно с психологическими особенностями людей. Здесь может идти речь о силе привычки, инертности, страхе перед новым, неизведанным. Большинству людей вообще не нравится, когда нарушается привычный ход событий. В процессе перемен неизбежно возникает угроза должности, личной власти, статусу, положению в органи-

зации, уважению в глазах руководства и коллег. Наконец, личное сопротивление может основываться на осознании своей некомпетентности; неверии в собственные силы, способность освоить новые виды деятельности; нежелании преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности, самостоятельно думать и работать.

Наконец, выделяется большая группа социально-политических причин, характерных не только для отдельных членов организации и их групп, но и всего коллектива в целом. К ним можно отнести такие факторы, как отсутствие у людей убежденности в необходимости преобразований, во многом обусловленное недостаточной информированностью об их целях, методах, ожидаемых выгодах и возможных потерях.

Усилению сопротивления способствуют такие обстоятельства, как стабильность коммерческих результатов, позволяющая долгое время «почивать на лаврах», закостенелость, рутина, недостаточная квалификация и высокая текучесть кадров, нездоровая внутренняя атмосфера, господство авторитарных методов руководства.

Сопротивление персонала возникает всегда, когда кто-то пытается изменить привычный уклад. Почти 70% абсолютно верных стратегий развития организаций из-за этого не воплощаются в жизнь. В действительности работники оказывают сопротивление вовсе не техническим, а социальным изменениям в человеческих взаимоотношениях, которыми обычно сопровождаются технические изменения. Технический аспект изменений заключается в заметной модификации характера работы. Социальный аспект изменений – это их влияние на существующие в организации взаимоотношения и мнение сотрудников на этот счет.

Люди, испытавшие на себе массу ненужных изменений (например, частых, но бесполезных реорганизаций) или которым нанесли вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень подозрительными.

Причины неудач часто ищут во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть иными (например, плохой выбор новой технологии или неподходящие организационные условия для ее применения). В таких случаях сопротивление изменениям является лишь симптомом, причину которого следует обнаружить и устранить. Кроме того, характеры людей различаются по сопротивлению переменам и способности приспособляться к ним.

К сожалению, хотя это и не удивительно, те, кто более всего нуждаются в изменениях, часто больше всех и сопротивляются. Это может касаться отдельных людей (как рабочих, так и руководителей), групп, организаций и даже целых человеческих сообществ.

Строго говоря, преобразования, особенно имеющие стратегический характер, всегда вызывают сопротивление у членов организации, в результате чего возникают отсрочки начала этого процесса, саботаж тех или иных мероприятий, связанных с внедрением новшеств, а следовательно, происходит отставание по сравнению с намеченными сроками достижения целей, а то и их полный срыв.

Правда, поскольку большинство организаций имеет несколько «силовых центров», причем расположенных на различных уровнях управленческой иерархии и обладающих различными интересами, степень, направленность и активность сопротивления в разных частях организации будут неодинаковыми.

## **7.8. Стратегии управления изменениями. Процесс управления изменениями**

Исследователи выделяют три основных стратегии предприятий по отношению к инновациям:

1. *Оборонительная.* Организации, придерживающиеся данной стратегии, не стремятся или не имеют возможности проводить инновационные разработки. Они в большей мере ориентированы на то, чтобы перенять опыт и достижения других.

2. *Активно-наступательная.* Означает постановку цели стать первым, ведущим предприятием в этой отрасли или на определенном участке.

3. *Умеренно-наступательная.* Является позицией второго самого лучшего производителя. Основная цель этой стратегии – обезопасить себя от риска, которому подвергаются первые производители, ставшие на путь нововведений, но в то же время не опаздывать и стремиться не отставать от тех, кто уже ввел новшества.

В интересах выживания и гибкого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия, повышения устойчивости и адаптационной способности в удовлетворении потребительского спроса, преодоления отставания в развитии техники и технологии, обеспечения высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, сложившейся системе связей и отношений. В зависимости от конкретных обстоятельств эти изменения могут быть частичными, касающимися отдельных служб и организации определенных видов деятельности, или радикальными, когда под влиянием бурного и даже скачкообразного развития окружающей рыночной обстановки и условий конкуренции требуется глубокая и многосторонняя реорганизация.

Разработка стратегии и последовательное осуществление организационных изменений сами по себе являются предметом самостоятельного исследования, анализа, прогнозирования и программно-целевого управления. Обобщение накопленных методических подходов и опыта проводимых реорганизаций дает возможность в концентрированной форме представить масштаб и охватываемый круг работ (намечаемые меры), этапы их осуществления, используемые критерии оценки результатов.

Важно подчеркнуть, что организационные изменения предприятия не могут проводиться одномоментно, внезапно, без глубокой и всесторонней предварительной работы специалистов разного профиля на основе заранее разрабатываемых программ и комплекса обоснованных мер. Данный вид работы должен предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовленных изменений. Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта.

Методика организационных изменений в соответствии с *моделью Л. Грейнера* включает следующее:

1. Проводится *анализ* внешней среды и мер влияния внешних и внутренних факторов.
2. С помощью *независимых* экспертов и консультантов концентрируется внимание руководства на новых целях, задачах, проблемах; проводится сбор информации и ее аналитическая обработка.
3. Осуществляются *диагностика* организации (сбор информации, социологические опросы) и разработка возможных сценариев развития ситуации.
4. Вырабатывается *единое решение* руководства по сценарию организационных изменений, даются финансовые *обязательства и гарантии*.
5. Формируется благоприятное *общественное мнение* (собрания, гласное обсуждение проблем организации, пропаганда), процесс идет *сверху вниз*.
6. Проводится *организационный эксперимент*, выявляются трудности и проблемы.
7. Вырабатываются *стимулы* к изменениям, обеспечивается согласие сотрудников.
8. Работники начинают участвовать в осуществлении перемен, процесс начинает идти *снизу вверх*.

Рассмотрим этапы осуществления процесса изменений.

• *Этап первый – подготовка.* Основополагающее значение для успешной реализации всей программы организационных изменений и обеспечения на практике ее эффективности имеют мобилизация, организация и создание заинтересованности работников, которые будут ее осуществлять. Результатами работ на данном этапе должны стать разработка для всей организации своеобразного «мандата на реорганизацию», включающего организационную структуру, состав и положение о группе, которая будет непосредственно заниматься перестройкой; план намечаемых мер и действий.

• *Этап второй – сбор информации и определение проблем.* Задача данного этапа – выявление продуктов и услуг, ориентированных на потребителя. С этой целью выявляются клиенты, их долгосрочные и текущие потребности; определяются мероприятия, необходимые для успешного выполнения поставленной цели; намечаются виды деятельности. Составляются действующие и перспективные структурные схемы организации, уточняются требуемые ресурсы, объемы и периодичность выпуска продукции и оказания услуг; проводится систематизация процессов организационных изменений.

• *Этап третий – выработка общего и полного понимания решаемых проблем.* Целью этого этапа является разработка такого видения проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. Указанный этап позволяет выявить организационные проблемы текущего процесса, информационные потоки. Планируются мероприятия текущего процесса, задачи и возможности по его улучшению, согласовываются намечаемые изменения.

• *Этап четвертый – организационно-техническое проектирование.* Цель этого этапа – дать техническую характеристику процесса организационных изменений. Дается описание технологии, стандартов, процедур, систем и видов контроля, используемых в процессе организационных изменений. Одновременно с социальным конструированием создаются модели взаимодействия социальных и технических элементов. На данном этапе составляются предварительные планы систем и процедур развития, программного обеспечения и обслуживания, перевооружения производственных мощностей.

• *Этап пятый – социальное проектирование.* Целью данного этапа является выявление социальных аспектов процесса организационных изменений. На этапе социального проектирования производится описание компании, кадрового состава, характера работ, карьеры, стимулов, используемых в период организационных изменений; создается план взаимодействия социальных и технических элементов. Наряду с этим составляются предварительные планы по найму работников, обучению и образованию, новой расстановке персонала.

• *Этап шестой – преобразования.* Цель данного этапа – разработка экспериментальной версии и законченного производственного реорганизационного проекта. Некоторые задачи этого этапа могут повторяться.

Оценка осуществляемых изменений на каждом этапе и после завершения всех мероприятий по организационным изменениям осуществляется на основе определенной системы количественных и качественных показателей.

*Эффективность организационных изменений* измеряется с помощью следующих критериев эффективности:

- производства (прибыль, объем продаж, доля рынка и т. п.);
- производительности (уровень отдачи на капитал, единица стоимости, отходы и потери, простои, время);
- удовлетворения (четкие линии распределения ответственности, подчиненности, участие в принятии решений, уровень заработной платы и т. п.);

- адаптивности (способность руководителя чувствовать изменения во внутренней и внешней среде организации);
- развития (способность организации выживать в длительной перспективе).

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов.

1. Структуру личности составляют:

- а) общечеловеческие свойства;
- б) социально специфические черты;
- в) социально-ролевые функции;
- г) индивидуально-неповторимые черты.

2. Стил поведения в конфликте, который характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени, сводится к минимальной недоброжелательности, – это:

- а) принуждение;
- б) компромисс;
- в) уклонение;
- г) умалчивание.

3. Способы разрешения конфликтов существуют:

- а) социальные и экономические;
- б) структурные и межличностные;
- в) ролевые и межсоциальные;
- г) коллективные.

4. К структурным методам разрешения конфликта относится:

- а) метод принуждения;
- б) метод решения проблемы;
- в) метод разъяснения требований к работе;
- г) метод уклонения.

5. Организационное преобразование называется:

- а) реорганизацией;
- б) рационализацией;
- в) инновацией;
- г) эффективностью.

6. Последствия разрешения конфликта бывают:

- а) опосредованные и второстепенные;
- б) относительные и абсолютные;
- в) функциональные и дисфункциональные;
- г) долговременные и одномоментные.

7. Приспособление и адаптация предполагают:

- а) что частичный выигрыш возможен при частичном проигрыше;
- б) что выигрыш одной стороны достигается при выигрыше других сторон;
- в) выигрыш одной стороны при проигрыше другой;
- г) что ни одна из сторон не удовлетворила цели ведения переговоров и проблема осталась нерешенной.

8. Последовательность принципиальных переговоров включает следующие шаги:

- а) выработку позиций, т. е. то, чего мы хотим и требуем;
- б) план интересов, т. е. то, что стоит за нашими требованиями;
- в) альтернативные возможности удовлетворения интересов;
- г) все перечисленное выше.

9. К механизмам изменения в организации относятся:

- а) диверсификация;
- б) обновления;
- в) конверсия;
- г) введение инноваций;
- д) реорганизация;
- е) реструктуризация.

10. Изменения в организации – это:

- а) решение руководства изменить одну или более ее составляющих, относящихся к целям, структуре, технологии, персоналу во внешней или внутренней среде;
- б) ее адаптация к внешней среде;
- в) ее трансформация;
- г) ее развитие.

## ТЕМА 8. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 8.1. Сущность и система стратегического управления.

#### Эталонные группы стратегий

Термин «стратегическое управление» был введен в обращение в 60–70-х гг. XX в. для обозначения разницы между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне, и сформировался лишь к середине 80-х гг. Основной проблемой стратегического управления является достижение устойчивых конкурентных преимуществ.

*Стратегический менеджмент* – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая своих целей. Единого определения стратегии не существует, хотя история этого понятия длиннее, чем понятия «стратегический менеджмент». Стратегия – это многогранное понятие. Такие авторы, как Г. Минцберг, Б. Альтсрэнд, Д. Лэмпел, определяют его по пяти направлениям как «пять П»:

- стратегия – это план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее;
- стратегия – это принципы поведения или модель поведения;
- стратегия – это позиция;
- стратегия – это перспектива;
- стратегия – это прием, маневр с целью перехитрить соперника.

В современных условиях, в режиме стратегического управления стратегия состоит из двух частей: из запланированных, заранее предусмотренных способов, действий по приспособлению к внешней среде и реактивных действий на непредвиденные события во внешней среде. Будем считать, что стратегия – это система установок и мер, направленных на долгосрочное укрепление конкурентной позиции организации в рамках установленной миссии. Исходя из этого стратегия – это более общая система действий, чем запланированная стратегия, которая может быть выражена в стратегическом плане.

В связи с внутренней иерархией (структурой) системы стратегия может быть общей для всей организации в целом (общей, базовой, корпоративной, общефирменной) и частной (для конкретного вида бизнеса – деловой, конкурентной, бизнес-стратегией; для функций управления – функциональной; для структурного подразделения – операционной).

Стратегический план как результат стратегического планирования должен рассматриваться в общей системе планирования организации (стратегический план – тактический план, долгосрочный план – среднесрочный план – краткосрочный план). В данном контексте исходя из общего определения плана стратегический план содержит стратегические цели организации, наиболее эффективные способы, этапы и средства, необходимые для достижения этих целей, и систему показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей. Стратегический план может быть как директивным, так и индикативным.

Процесс стратегического планирования состоит из восьми взаимосвязанных этапов (рис. 8).

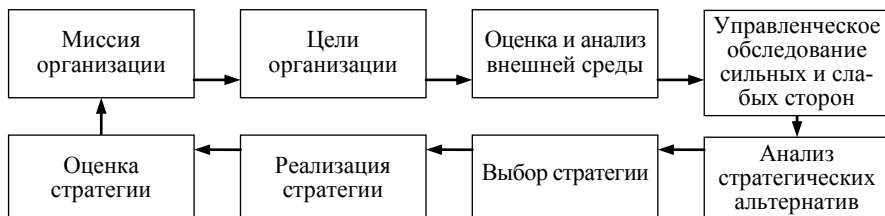


Рис. 8. Модель процесса стратегического планирования

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает организации определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, открывает перспективу для нее и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть не только целостными в течение длительных периодов

времени, но и достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность организации в течение продолжительного периода времени, но постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка вносит некоторые корректировки.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в мотивации и контроле при его реализации. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения. Таким образом, стратегическое планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор руководством организации действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, организационное стратегическое предвидение.

*Распределение ресурсов* включает в себя распределение таких ограниченных организационных ресурсов, как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

*Адаптация к внешней среде* охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением.

*Внутренняя координация* включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

*Осознание организационных стратегий* предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Стратегическое планирование осуществляется в восемь этапов: миссии, цели организации, оценки и анализа внешней среды, управленческого обследования, анализа альтернатив, выбора стратегии, реализации стратегического плана, оценки стратегического плана.

Рассмотрим подробно каждый этап стратегического планирования.

### ***I этап. Миссия организации***

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. Основная общая цель организации обозначается как *миссия*, а все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

*Миссия* – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»). Миссия помогает определить, чем в действительности занимается организация, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Следовательно, определение миссии тесно связано с маркетингом и предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?»

В миссию организации также входит задача определения и эффективного удовлетворения основных потребностей потребителей для создания клиентуры в поддержку организации в будущем.

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия и отражать следующие аспекты:

- круг удовлетворяемых потребностей, задачи организации с точки зрения ее основных услуг или изделий, основных рынков и основных технологий;
- характеристику продукции организации и ее конкурентных преимуществ;
- перспективы роста бизнеса.

Часто руководители фирм считают, что их основной миссией является получение прибыли. Но прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему организации. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только в том случае, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы получить прибыль, необходимую ей для выживания, организация должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.

### ***II этап. Цели организации***

Этот этап связан с определением общих долгосрочных целей организации. Термин «*общие*» означает

широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Можно выделить следующие восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели:

1. *Положение на рынке.* Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка организации до определенного размера.

2. *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса (организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства).

3. *Производительность.* Более эффективна та организация, которая затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для любой организации.

4. *Ресурсы.* Определяется потребность во всех видах ресурсов. Сравнивается наличный уровень с необходимым, и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

5. *Прибыльность.* Цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

6. *Управленческие аспекты.* Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента.

7. *Персонал.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.

8. *Социальная ответственность.* С данной ответственностью связаны разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о нанесении ущерба окружающей среде.

Выделяют следующие цели организации:

- общие (глобальные), разработанные для организации в целом, которые отражают концепцию организации, разработаны на длительную перспективу, определяют основные направления программ развития организации, должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами, ранжируются по принципу приоритетности;

- специфические, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении организации и выражаемые в количественных и качественных показателях (рентабельности, норме прибыли).

Многоплановость целей объясняется тем, что любая организация, любая экономическая система является многоцелевой. И сложность заключается в определении приоритетов целей. Цели организации должны обладать рядом характеристик, которые называют *критериями качества* поставленных целей.

К критериям качества поставленных целей относятся следующие:

- Цели должны быть конкретными и измеримыми.
- Четкий горизонт планирования представляет другую характеристику эффективных целей. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1-го года до 5 лет), краткосрочные цели (обычно в пределах года).

- Цель должна быть достижимой. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

- Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей организации, что обеспечивает реализацию целей.

- Множественные цели организации должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими, т. е. действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой.

### **III этап. Оценка и анализ внешней среды**

После установления миссии и целей руководство организации начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды, включающее следующее:

- оценку изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии организации;
- контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих возможности для достижения общеорганизационных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к организации факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, можно выделить в семь групп факторов:

1. *Экономические факторы.* К ним относятся темпы инфляции, международный платежный баланс,



уровни занятости и т. д.

2. *Политические факторы.* Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации (таможенное и налоговое законодательство, их реализация).

3. *Рыночные факторы.* Среди них различают распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. *Технологические факторы.* Анализ может учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг, успехи в технологии средств связи.

5. *Факторы конкуренции.* К ним относятся анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные организации, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. *Факторы социального поведения.* Данные факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. *Международные факторы.* Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается.

#### ***IV этап. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации***

Руководство организации должно выяснить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

*Управленческое обследование* представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследовании рекомендуется включить следующие пять функций:

1. *Маркетинг.* При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания следующие общие области для анализа и исследования:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента изделий;
- рыночная демографическая статистика;
- рыночные исследования и разработки;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
- эффективный сбыт, реклама и продвижение товара;
- прибыль.

2. *Финансы (бухгалтерский учет).* Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами.

3. *Операции (производство).* Весьма важным для длительного выживания организации является непрерывный анализ управления операциями.

4. *Человеческие ресурсы.* Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае данная слабость будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

5. *Культура и образ организации.* Культура и образ организации подкрепляются или ослабляются репутацией организации.

#### ***V этап. Анализ стратегических альтернатив***

На стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности организации и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей.

Перед организацией стоят следующие основные стратегические альтернативы, которые получили название «эталонные стратегии»:

1. *Ограниченный рост.* Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением.

2. *Рост.* Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

3. *Сокращение.* Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения.

В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

- ликвидация;
- отсечение лишнего;
- сокращение и переориентация.

4. *Сочетание*. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные организации, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любых из трех упомянутых стратегий.

### ***VI этап. Выбор стратегии***

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы, из которых можно выделить следующие:

1. *Риск*, т. е. какой уровень риска организация считает приемлемым для каждого из принимаемых решений.
2. *Знание прошлых стратегий и результатов их применения*, которое позволит организации более успешно разрабатывать новые.
3. *Фактор времени*. Нередко хорошие идеи терпели неудачу потому, что были предложены к осуществлению в неподходящий момент.
4. *Реакция владельцев*. Стратегический план разрабатывается менеджерами организации, но часто акционеры могут оказывать силовое давление на его изменение.

### ***VII этап. Реализация стратегического плана***

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется.

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров (тактики, политики, процедур и правил).

*Тактика* представляет собой конкретные краткосрочные стратегии.

*Политика* – это общие ориентиры для действий и принятия решений.

*Процедуры* предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации.

*Правила* точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

### ***VIII этап. Оценка стратегического плана***

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни (сверху вниз).

При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на следующие вопросы:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов организации?

## **8.2. SWOT-анализ**

По сути, управленческий анализ является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации. Разделение стратегического анализа на две части (анализ внешней среды и управленческий анализ) связано с тем, что за их проведение должны отвечать разные службы организации.

Внешний и внутренний анализ является частью так называемого *SWOT-анализа* – по первым буквам английских слов – *SWOT-strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности), *threats* (угрозы).

В табл. 3 представлены основные факторы SWOT-анализа, которые предложили А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд. При использовании этого метода формируются линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Таблица 3. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Сильные позиции	Слабые позиции
Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабости (W)

Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего уровня

Окончание табл. 3

Сильные позиции	Слабые позиции
Сильные позиции	Слабые позиции
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T)</i>
Нейтральное отношение конкурентов	Ужесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, после этого – установление между ними связей, которые далее могут быть использованы для формирования стратегии организации.

На пересечении блоков возможностей и угроз образуются следующие четыре поля:

- сила и возможности (СИВ);
- сила и угрозы (СИУ);
- слабость и возможности (СЛВ);
- слабость и угрозы (СЛУ).

На каждом поле исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации (рис. 9).

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, нужно разработать стратегию по использованию сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для пар на поле СЛВ стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть слабости организации.

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	1. 2. .....	1. 2. .....
<i>Сильные стороны</i> 1. 2. .....	Поле СИВ	Поле СИУ
<i>Слабые стороны</i> 1. 2. .....	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Если пара выбрана с поля СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.

Для пар на поле СЛУ организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы не только избавиться от слабостей, но и попытаться предотвратить угрозы.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются «краеугольными камнями» стратегии, на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны организации.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

1. Использует ли компания сильные внутренние стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции, которые не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки исходя из стратегических соображений?

3. Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Благоприятные возможности без способов их реализации являются иллюзией. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

4. Какие угрозы должны в первую очередь беспокоить менеджера? Какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

### Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов.

1. Стратегический менеджмент основывается:

- а) на стратегическом управлении;
- б) на стратегических решениях;
- в) на стратегическом мышлении.

2. Определение миссии и целей организации вырабатывается:

- а) на первом (вышем) уровне;
- б) на втором (тактическом) уровне;
- в) на низком (оперативном) уровне.

3. Г. Минцберг, Б. Альтсрэнд, Д. Лэмпел, определяют понятие «стратегия»:

- а) по двум направлениям как «два П»;
- б) по трем направлениям как «три П»;
- в) по четырем направлениям как «четыре П»;
- г) по пяти направлениям как «пять П».

4. На пересечении блоков возможностей и угроз образуются следующие поля:

- а) сила и возможности;
- б) возможности и угрозы;
- в) сила и угрозы;
- г) слабость и возможности;
- д) слабость и угрозы.

5. Ключевым этапом управленческого анализа является определение:

- а) слабых сторон организации;
- б) сильных и слабых сторон организации;
- в) сильных сторон организации;
- г) возможностей организации;
- д) угроз организации.

6. Метод SWOT предполагает:

- а) выявление хозяйственных связей, затем выявление зависимости между ними;
- б) выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, затем установление между ними связей;
- в) выявление методологической основы.

7. Процесс стратегического планирования состоит:

- а) из шести этапов;
- б) из семи этапов;
- в) из восьми этапов;
- г) из девяти этапов.

8. Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора:

- а) альтернатив организации;
- б) целей организации и путей их достижения;
- в) методики анализа деятельности организации;
- г) сферы деятельности организации.

9. Миссия организации относится:

- а) к первому этапу стратегического планирования;
- б) ко второму этапу стратегического планирования;
- в) к третьему этапу стратегического планирования;
- г) к пятому этапу стратегического планирования;
- д) к седьмому этапу стратегического планирования.

10. Менеджеру необходимо выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей на этапе:

- а) выбора стратегии;
- б) анализа стратегических альтернатив;
- в) оценки и анализа внешней среды.

## ТЕМА 9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

### 9.1. Общие понятия эффективности. Критерии оценки эффективности управления: производственно-экономические и психологические

*Эффективность менеджмента* – это управление деятельностью предприятия с минимальными затратами и максимальными результатами. В менеджменте выделяют экономическую и социальную эффективность. Результатом экономической эффективности является экономический эффект, отражающийся на росте прибыли, снижении затрат, повышении качества и т. д. Результатом социальной эффективности является социальный эффект. Он заключается в повышении удовлетворенности работников от выполняемой работы, улучшении условий труда, повышении благосостояния работников и др. Взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью очень тесная, так как зачастую при улучшении экономической обстановки увеличивается и социальная удовлетворенность, и наоборот, при повышении социальной удовлетворенности снижается экономическая эффективность.

Эффективность управления представляет собой отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение.

На эффективность управленческой деятельности оказывает существенное влияние целый ряд факторов, вся совокупность которых может быть условно разделена на две основные группы.

В состав первой группы входят следующие факторы, оказывающие прямое непосредственное влияние на эффективность администрирования:

- управленческий потенциал организации, т. е. совокупность всех ресурсов, которыми располагает система управления;
- совокупные затраты на содержание и функционирование системы управления (определяются характером, способом организации, технологией и объемом работ по осуществлению функций управления);
- эффект управления, т. е. совокупность всех экономических, социальных и иных выгод, которые получает организация в процессе осуществления управленческой деятельности.

Все вышеперечисленные показатели можно определить как основные факторы эффективности управления.

Вторую группу образуют второстепенные факторы, оказывающие косвенное влияние на эффективность системы управления. К ним относятся следующие факторы:

- квалификация руководящих работников и исполнителей;
- фондовооруженность системы управления, т. е. степень и качество обеспечения управленческих работников вспомогательными средствами (компьютерами, оргтехникой и т. п.);
- социально-психологические условия в трудовом коллективе;
- организационная культура.

В составе критериев эффективности управления можно выделить общие и частные показатели. Общие показатели характеризуют конечные результаты деятельности организации, а частные – эффективность

использования отдельных видов ресурсов.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям коммерческой организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование.

Каждый из видов управления имеет свои критерии эффективности. Например, социальная эффективность отличается от экономической, прежде всего, спецификой числителя: здесь используются показатели, с разных сторон характеризующие изменения качества жизни людей, – показатели смертности и рождаемости, реальных доходов населения, количества студентов и т. д.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются обобщающие показатели (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов (труда, основных фондов, инвестиций).

К критериям эффективности социального управления можно отнести следующие:

- уровень производительности труда, соотносимый с мировыми параметрами по его соответствующим видам;
- темпы и масштабы прироста национального богатства, исчисляемые по методике ООН;
- уровень благосостояния жизни людей в расчете на душу населения и с разбивкой доходов различных категорий, а также в сравнении со стандартами развитых стран;
- упорядоченность, безопасность общественных отношений, их воспроизводство с нарастающим позитивным результатом.

В обществе интегрирующим показателем эффективности управления является повышение качества жизни граждан при наименьших затратах ресурсов. Именно качество жизни является основной целью общественного развития и главным критерием эффективности.

Необходимо учитывать, что на эффективность управления влияют следующие факторы:

- потенциал сотрудников, их способность выполнять определенную работу;
- средства производства;
- культура организации.

Оценка эффективности и качества работы подсистемы организации производится с помощью специального показателя – коэффициента эффективности и качества работы, который дает возможность количественно оценивать результаты производственной деятельности подразделений, их влияние на формирование технико-экономических и социальных показателей работы организации. Коэффициент рассчитывается для каждого подразделения по итогам работы за месяц.

Для оценки эффективности функционирования подсистем системы управления организацией и системы в целом используется коэффициент эффективности – условная величина, которая дает возможность количественно оценить результат деятельности предприятия по основным направлениям производственно-хозяйственной и социальной деятельности, анализировать состояние дел в динамике для выработки управляющего воздействия.

Коэффициент эффективности функционирования подсистем рассчитывается по показателям эффективности, которые определяют степень выполнения задач, решаемых в подсистеме исполнителями. Показатели эффективности функционирования подсистем служат основанием для определения коэффициента эффективности работы подразделений.

Все уровни управления организацией оцениваются по достигнутым показателям эффективности производства и качества работы.

Верхний уровень управления – руководство, возглавляющее подсистемы, оценивается исходя из эффективности функционирования руководимых им подсистем. Коэффициент эффективности подсистемы является коэффициентом эффективности работы руководителя.

Критерием оценки управленческого труда является его эффективность.

При этом нужно помнить, что результат управленческого труда выражается не только экономическим, но и социальным эффектом. Что же касается затрат, то они представляют собой живой и овеществленный управленческий труд.

В практике при оценке эффективности труда работников управления понятие «экономическая эффективность управленческого труда» применяется в более узком значении, так как представляет собой только экономию живого и овеществленного труда, получаемую в сфере управления материальным производством в результате оптимизации и рационализации управленческой деятельности.

Критерием оценки эффективности труда работников аппарата управления является также социальная эффективность, которая из-за отсутствия количественных измерителей определяется главным образом качественными показателями. Критерий экономической эффективности управленческого труда дает возможность количественно измерить эффективность труда аппарата управления, поэтому он нашел

наибольшее практическое применение.

Для определения эффективности труда управленческого персонала необходимо установить критерии и показатели, по которым проводится оценка. Под критериями понимают наиболее общую количественную характеристику результатов управленческого труда. Отдельные результаты деятельности аппарата управления являются показателями управленческого труда. Они носят подчиненный характер по отношению к критерию и являются основой при его определении. Таким образом, совокупность показателей труда и будет выражать критерий оценки.

## **9.2. Концепции ситуационного лидерства. Новые подходы в теориях лидерства**

Различают следующие подходы, основанные на *ситуационном лидерстве*:

- континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта;
- ситуационная модель Фидлера;
- ситуационная модель Херсея и Бланшарда;
- модель «путь – цель» Теренса, Митчелла и Хауса;
- модель Стинсона – Джонсона;
- модель принятия решений Врума – Йеттона-Яго.

### ***Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта***

В соответствии с этой моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от своих взглядов об источниках власти, отношении с последователями и ситуации:

- 1) дает свободу коллективу принимать решения, а сам только утверждает их;
- 2) делегирует группам право принимать решения по определенным вопросам;
- 3) выдвигает проблемы, просит дать предложения и сам принимает решения;
- 4) предлагает решения сам и считает возможным их изменение с учетом мнения и инициативы коллектива;
- 5) выдвигает идеи и предлагает их обсудить, принимает решения сам;
- 6) принимает решения сам и убеждает последователей в правильности своих решений;
- 7) сам принимает решения и доводит их до подчиненных.

*Демократ* считает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, что люди склонны к самоуправлению при условии правильного мотивирования. *Авторитет* считает, что власть дается его положением в группе (организации) сверху, что люди внутренне ленивы, эгоистичны и на них опасно полагаться. Между этими крайностями существуют еще пять промежуточных стилей поведения. Выбор одного из них обуславливается изменением ситуации и отношений с последователями.

### ***Ситуационная модель Фидлера***

Измерение показателя НПР (наименее предпочитаемого работника) проводилось Фидлером по показателям. Он полагает, что лидер-респондент, набравший более высокие баллы, т. е. описавший своего НПР очень позитивно, ориентирован на отношения (лидер с высоким НПР), а менеджеры, набравшие более низкие баллы, имеют стиль, ориентированный на работу (лидер с низким НПР). Фидлер считает, что лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется во времени, так как в стиле отражена внутренняя мотивация на отношения с людьми или на работу.

Анализ показал, что в ситуациях умеренной благоприятности лучших результатов добиваются лидеры с высоким НПР. В ситуациях наиболее благоприятных и наименее благоприятных добиваются лидеры с низким НПР.

### ***Модель Херсея и Бланшарда***

Согласно данной модели различают следующие типы зрелости последователей:

- 31 – способны работать в незначительной степени, желают работать редко;
- 32 – способны работать в некоторой степени, иногда желают работать;
- 33 – способны работать в достаточной степени, желают работать часто;
- 34 – способны работать в значительной степени, обычно желают работать.

Стили руководства ученые выделяют следующие:

- S1 – указывающий (даю задания и проверяю исполнение);
- S2 – убеждающий (объясняю и убеждаю);
- S3 – участвующий (помогаю в работе, выступаю как партнер);
- S4 – делегирующий (делегую ответственность, переключаюсь с задачи и человека на развитие организации);
- границу областей S2 и S3 (необходима интенсивная работа с человеком).

### ***Модель «путь – цель» Теренса, Митчелла и Хауса***

Эффективный лидер *помогает* подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. Если мотивация работника (уверенность в связи величины усилия и размера вознаграждения) *поддерживается* оптимальным лидерским стилем, то организация функционирует эффективно. В этой модели можно выбрать один из четырех стилей:

- *директивный* (объясняю, что и как делать, говорю, что и когда от подчиненных ожидается, какое будет вознаграждение, разъясняю путь к вознаграждению);
- *поддерживающий* (обращение с подчиненными как с равными, помощь и поддержка в работе);
- *ориентированный на достижения* (установление напряженных, но притягательных целей, обоснование выгоды от достижения этой цели);
- *участвующий* (советы с подчиненными, привлечение их к участию в управлении).

На выбор стиля влияют следующие ситуационные факторы:

- *качество подчиненных* (вера в предопределенность результатов, означающая существование связи между трудовыми усилиями и вознаграждением, склонность к подчинению, способности);
- *организационные факторы* (содержание и структура работы, система формальной власти, культура группы).

Например, когда задачи или цели неясны руководителю, выгодно использовать *участвующий* стиль. Когда у подчиненных отсутствует возможность отличиться, то применяется стиль, *ориентированный на достижения*. Когда идет утомительная, рутинная и неинтересная работа, выгоден *поддерживающий* стиль. Если работник не ощущает связи усилия с вознаграждением, целесообразен *директивный* стиль.

### **Ситуационная модель Стинсона – Джонсона**

В этой модели выбор лидерского стиля обуславливается следующими ситуационными факторами:

- *качеством подчиненных* (их потребностью в достижении результатов, знаниями и опытом);
- *структурированностью работы* (высокой и низкой).

Согласно данной модели высокий интерес к работе и низкий к отношениям с подчиненными со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа отличается высокой структурированностью, у последователей есть сильная потребность в достижении и независимости, у них большие знания и опыт для выполнения работы;
- работа имеет низкую степень структурированности, последователи не испытывают потребности в достижении результатов и независимости, у них низкие знания и опыт.

Низкий интерес к работе и высокий к отношениям с подчиненными целесообразен в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована, но последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта;
- работа не структурирована, но последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта.

### **Ситуационная модель принятия решений Врума – Йеттона-Яго**

В данной модели рассматривается только один аспект лидерского поведения – *привлечение подчиненных* к принятию решений. Исследователи разработали специальное «дерево вопросов», с помощью которого можно выбрать тот или иной стиль поведения руководителя (по принципу «низкий (Н) – высокий (В)»).

Новые концепции в теориях лидерства пытаются соединить традиционный (личностный и поведенческий) и ситуационные подходы.

К ним относятся следующие концепции:

- атрибутивного лидерства;
- харизматического лидерства;
- преобразующего лидерства.

Суть *концепции атрибутивного лидерства* следующая: атрибутивные помехи (приписывание внутренних причин плохой работы подчиненного и недостоверная информация о нем, например, лень, низкая ответственность, низкие способности) часто искажают восприятие руководителя и заставляют его быть неподобающим в своем поведении. В результате не только лидер воздействует на подчиненных, а отношения «лидер – подчиненные» влияют на лидера. Эти отношения могут привести к увольнению работника или уходу руководителя. Если отношения адекватны ситуации (взгляды и поведение руководителя в работе с подчиненными принимаются ими), то организация функционирует эффективно и происходит обогащение отношений. В обратном случае имеют место обеднение отношений и, как следствие, конфликты. Адекватность отношений и ситуации может достигаться в следующих случаях:

- если подчиненный извлекает уроки из поведения руководителя;
- если руководитель извлекает уроки из поведения подчиненных.

*Харизматическое влияние* – это влияние, основанное не на логике в действиях, а на личных качествах лидера его внешней и внутренней привлекательности, имиджа, манеры и стиля поведения (речь, жесты,



позы) и т. д. Харизма дает преимущества лидеру вести за собой людей.

*Харизма* – это источник лидерской власти над подчиненными, власть примера. У харизмы есть позитивная этическая (Сахаров, Мартин Лютер Кинг) и негативная (Сталин, Гитлер) стороны.

### 9.3. Качества эффективного менеджера

Основываясь на исследованиях американского психолога М. Шоу, отечественный ученый Р. Л. Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает следующее:

- биографические характеристики;
- способности;
- личностные черты.

Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составлял 63,5 года, американских же компаний – 59 лет. Оптимальные сроки вступления в должность менеджера – от 30 до 50 лет и более (в Японии).

Важным биографическим показателем признается высокое образование руководителей. По данным японских исследователей, типичный японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам, а иногда и два диплома.

Способности руководителя представляют собой второй блок его характеристик. Они делятся на общие (интеллект) и специфические (знания, умения и др.). Нельзя думать, что руководители сплошь высокоодаренные. Американские исследователи выяснили, что наиболее эффективными руководителями оказались не те, которые имеют чрезмерно высокие или низкие показатели интеллекта, а те, у кого они занимают промежуточное положение. Замечена такая закономерность: не все, кто отлично учится, становятся отличными руководителями. Р. Л. Кричевский, отмечая подобные наблюдения, предлагает шире использовать термин психолога Б. М. Теплова, который он употребил в известной классической работе «Ум полководца» – «практический интеллект». Он, конечно, является некой противоположностью теоретическому (считаемому высоким) интеллекту, способному к большим обобщениям. Однако, по мнению Теплова, «нет ни малейшего основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического».

Специфические способности личности – это специальные знания, умения, компетентность, информированность. Указанные способности чаще проявляются у руководителя в его конкретной деятельности.

Черты личности – это последний блок характеристик руководителя. К ним относят стрессоустойчивость, способность доминировать, стремление к победе, уверенность в себе, креативность, эмоциональную уравновешенность, ответственность, предприимчивость, надежность, независимость, общительность, наличие высоких целей, стремление к лидерству, честность и уверенность в себе. Также желательно, чтобы руководитель был наделен способностью к обучению (аналитическому), профессиональными знаниями, творческим потенциалом, гибкостью и сочувствием. Не менее значимы и такие качества, как решительность, умение доверять, внешняя представительность, жизнерадостность и оптимизм, предприимчивость, ответственность, компетентность, коммуникабельность, «пробивная сила», солидарный стиль лидерства, способность внушать и оправдывать доверие.

Охарактеризуем только некоторые из названных черт. Под способностью доминировать понимается умение руководителя влиять на подчиненных. В идеале каждый руководитель мечтает быть неформальным лидером, т. е. уметь влиять на людей благодаря только своим личным качествам. Влияние формального руководителя должно находить внутренний отклик у подчиненных, если же его нет, то руководитель не вправе рассчитывать на их полноценный труд.

Нуждается в пояснении такая черта, как креативность, или более по-русски «способность к творческому решению задач». Это в значительной степени не только характеристика интеллекта руководителя, но и способность поощрять творчество своих подчиненных.

Важной чертой личности руководителя считается его независимость. Она предполагает наличие собственной точки зрения на возникающие проблемы, однако не исключает учета мнений своих консультантов, коллег, подчиненных. Многие руководители поощряют инакомыслие.

Если требования к руководителю ограничить только знаниями, то можно отметить, что в структуре современных требований доминирует необходимость в управленческих и экономических знаниях. Техническая компетентность, если она не является областью профессиональных знаний, для современного руководителя не обязательна. Современный руководитель должен концентрировать свое внимание на управлении персоналом, поведении сотрудников и их хозяйственной деятельности.

Выдающиеся специалисты стран с развитым рынком на основе анализа многочисленных опросов сделали вывод, что «современные лидеры являются носителями нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, использование культурно-этических элементов руководства».

### 9.4. Экономические показатели эффективности организации

Для оценки эффективности управления коммерческими предприятиями наиболее целесообразно ис-

пользовать такие общие показатели, как прибыль и рентабельность.

Общая сумма прибыли, получаемая предприятием за определенный период, обычно складывается из прибыли от реализации продукции (работ, услуг), прибыли от прочей реализации и прибыли от внеоперационных операций.

Важнейшим показателем, характеризующим эффективность управления коммерческим предприятием, является его рентабельность. Рентабельность определяется как прибыль, получаемая с каждого рубля затраченных средств.

В сфере воздействия управленческого труда на производство количественно измеряемыми являются следующие показатели: прирост прибыли, увеличение объемов реализации продукции, рост производительности труда, снижение фондоемкости, увеличение фондоотдачи, ускорение оборачиваемости оборотных средств, повышение рентабельности производства, уменьшение непроизводственных расходов, снижение трудоемкости продукции, уменьшение объемов незавершенного производства, снижение себестоимости продукции, экономия заработной платы, уменьшение потерь рабочего времени, повышение культуры производства, повышение уровня организационной работы, улучшение условий труда, повышение качества продукции, повышение квалификации производственного персонала, рост технического уровня оснащения производства.

Затраты на подготовку и освоение производства ( $\mathcal{E}_n$ ) рассчитываются по формуле

$$\mathcal{E}_n = P_n : P,$$

где  $P_n$  – объем нормативно-чистой продукции предприятия;

$P$  – общая численность работающих.

Экономический эффект ( $\mathcal{E}_y$ ) определяется следующим образом:

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_c : \mathcal{E}_n,$$

где  $\mathcal{E}_c$  – эффективность системы.

Коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям ( $K_{cc}$ ) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{cc} = P_n \cdot C_n : P_f \cdot C_f,$$

где  $P_n$  – нормативное число структурных подразделений;

$C_n$  – нормативная численность работников аппарата управления;

$P_f$  – фактическое число подразделений;

$C_f$  – фактическая численность работников аппарата управления.

Коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда ( $K_{mv}$ ) определяется по формуле

$$K_{mv} = C_f : H_{mc} \cdot C_f,$$

где  $C_f$  – фактическая стоимость технических средств в управлении производством;

$H_{mc}$  – нормативы оснащенности техническими средствами в среднем на одного инженерно-технического работника и служащего;

$C_f$  – фактическая численность инженерно-технических работников и служащих.

Процесс управления производством воздействует на всю многостороннюю деятельность предприятия, что позволяет определить влияние управленческого труда на множество показателей производственной деятельности. При этом его эффективность сводится к экономии, получаемой в результате воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с затратами на управление.

Экономическая эффективность управленческого труда (в расчете за год) ( $E_y$ ) определяется следующим образом:

$$E_y = \mathcal{E}_y : \mathcal{Z}_y,$$

где  $\mathcal{E}_y$  – экономический эффект;

$\mathcal{Z}_y$  – суммарные годовые затраты на управление.

Экономический эффект ( $\mathcal{E}_y$ ) представляет собой приведенную за год сумму экономии на управленческую деятельность и исчисляется по формуле

$$\mathcal{E}_y = E \cdot \mathcal{E}_i - E_n \cdot \mathcal{Z}_y,$$

где  $\mathcal{E}_i$  – экономия  $i$ -го вида работ;

$E_n$  – нормативный коэффициент эффективности (0,15);

$n$  – число выполняемых работ, в результате которых получена экономия.

Эффективность управленческого труда выражается показателями производственной деятельности предприятия. Общий вид формулы следующий:

$$E_{yi} = P_i : Z_y,$$

где  $E_{yi}$  – экономическая эффективность управления по  $i$ -му показателю предприятия;

$P_i$  – результат работы предприятия по  $i$ -му показателю;

$Z_y$  – суммарные годовые затраты на управление.

Управленческий персонал оказывает влияние на сокращение трудоемкости выпускаемой продукции, повышение ритмичности работы, улучшение материально-технического снабжения и обслуживания основного производства, оптимизацию технико-экономического и оперативного планирования, поэтому его экономическую эффективность можно определить по формуле

$$E_{np} = P_m : Z_y,$$

где  $E_{np}$  – экономическая эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда;

$P_m$  – производительность труда предприятия.

Управленческий персонал оказывает влияние и на снижение себестоимости выпускаемой продукции, особенно условно-переменных расходов, что можно выразить следующим образом:

$$E_{yn} = \mathcal{E}_{yn} : Z_y,$$

где  $E_{yn}$  – годовая экономическая эффективность за счет снижения условно-переменных расходов в себестоимости;

$\mathcal{E}_{yn}$  – годовая экономия условно-переменных расходов.

Годовая экономия условно-переменных расходов ( $\mathcal{E}_{yn}$ ) исчисляется по формуле

$$\mathcal{E}_{yn} = \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_z + \mathcal{E}_{cb} + \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_{ob},$$

где  $\mathcal{E}_m$  – экономия от снижения материальных затрат;

$\mathcal{E}_m$  – экономия топлива и энергии на технологические нужды;

$\mathcal{E}_z$  – экономия заработной платы производственных рабочих;

$\mathcal{E}_{cb}$  – экономия от уменьшения потерь от брака;

$\mathcal{E}_n$  – экономия от уменьшения непроизводственных расходов;

$\mathcal{E}_n$  – экономия затрат на подготовку и освоение производства;

$\mathcal{E}_{ob}$  – экономия затрат на содержание и эксплуатацию оборудования.

Экономическую эффективность управленческого персонала ( $E_n$ ) следует оценивать и по приросту прибыли, используя следующую формулу:

$$E_n = \mathcal{E}_{np} : Z_y,$$

где  $\mathcal{E}_{np}$  – годовая экономия за счет прироста прибыли.

При сокращении аппарата управления экономится фонд заработной платы с учетом отчислений на социальное страхование, что, в свою очередь, приводит к снижению себестоимости продукции. Экономия заработной платы ( $\mathcal{E}_{zn}$ ) определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{zn} = \mathcal{C}_{сокp} \cdot Z_{cp} (1 + P_c : 100),$$

где  $\mathcal{C}_{сокp}$  – число сокращаемых единиц управленческого аппарата;

$Z_{cp}$  – среднегодовая заработная плата на одного работника аппарата управления;

$P_c$  – процент отчислений на социальное страхование.

Себестоимость всей выпускаемой продукции после внедрения мероприятия ( $S_2$ ) рассчитывается следующим образом:

$$S_2 = S_1 - \mathcal{E}_{zn},$$

где  $S_1$  – себестоимость всей выпускаемой продукции до внедрения мероприятий, пересчитанная на объем производства после совершенствования управления.

Годовой экономический эффект ( $\mathcal{E}$ ) рассчитывается на основе приведенных затрат по формуле

$$\begin{aligned} \mathcal{E} &= [S_1 + (E_n \cdot K_1)] - [(S_2 + (E_n \cdot K_2))] = \\ &= [S_1 + (E_n \cdot K_1)] - [S_1 - \mathcal{E}_{zn} + (E_n \cdot K_2)], \end{aligned}$$

где  $K_1, K_2$  – капитальные затраты до и после внедрения мероприятий по совершенствованию управления производством;

$E_n$  – нормативный экономический эффект (при внедрении новой техники – 0,15).

Рост производительности труда ( $ПТ$ ) исчисляется по формуле

$$ПТ = (ПТ_2 - ПТ_1 : ПТ_1) \cdot 100\%,$$

где  $ПТ_1, ПТ_2$  – производительность труда до и после внедрения мероприятия.

Производительность труда до и после внедрения мероприятия определяется по следующим формулам:

$$\begin{aligned} ПТ_1 &= B : Ч_1; \\ ПТ_2 &= B_1 : (Ч_1 - Ч_2), \end{aligned}$$

где  $B$  – объем производства;

$B_1$  – объем производства до внедрения мероприятия;

$Ч_1$  – численность работающих до внедрения мероприятия;

$Ч_2$  – численность аппарата управления после внедрения мероприятия (экономия).

При увеличении объема производства в условиях внедрения мероприятий по совершенствованию управления производством годовая экономия ( $Э\%$ ) рассчитывается по формуле

$$Э\% = (a_1 - a_2) + (Y : B_1 - Y : B_2) \cdot B_2 - (E_n \cdot K_{дон}),$$

где  $a_1$  и  $a_2$  – условно-переменные затраты в себестоимости единицы продукции до и после внедрения мероприятия;

$Y$  – годовая сумма условно-постоянных расходов в общей себестоимости всей выпускаемой продукции;

$B_1$  и  $B_2$  – объем производства до и после внедрения мероприятий;

$K_{дон}$  – дополнительные капитальные вложения для внедрения мероприятия.

Совершенствование управления производством позволяет также поднять качественный уровень принятия управленческих решений, повысить оперативность в решении производственно-хозяйственных вопросов, которые трудно оценить количественно, поэтому иногда в этих случаях используются экспертные оценки.

## 9.5. Методы и модели оценки эффективности организации.

### Сущность, критерии и показатели эффективности управления

Общую формулу эффективности управленческого труда ( $E_y$ ) можно представить следующим образом:

$$E_y = \frac{\text{Эффект (результат)}}{\text{Затраты управленческого труда}}$$

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы:

- по показателям предприятия, организации и функционированию труда управленческого персонала;
- по объему передаваемой информации;
- по качеству и скорости принимаемых решений;
- по выполнению функций управленческих звеньев.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение управленческого персонала, сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления. Они являются количественно измеряемыми показателями. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала и качества работы, улучшение условий труда, обоснованность управленческих решений, культура управления и другие, не измеряются вообще или измеряются неполно.

В методологии организационного механизма особое место занимают методы оценки и анализа эффективности управленческой системы. Под эффективностью управления следует понимать создание благоприятных условий для достижения коллективом предприятия высоких результатов в обусловленные сроки с наименьшими затратами.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие взаимосвязанные группы:

- Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объ-

ем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

• Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

*Производительность* аппарата управления может определяться как количество произведенной организацией конечной продукции или объема выработанной в процессе управления информации.

Под *экономичностью* аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

*Адаптивность* системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять задачные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

*Гибкость* характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

*Оперативность* принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

К группе показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационной уровень, относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов.

1. Социальный эффект – это:

- а) результат труда человека в процессе производства материальных благ;
- б) число выполняемых работ, в результате которых получена экономия;
- в) результат работы предприятия по какому-то показателю;
- г) экономическая эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда.

2. Экономический эффект – это:

- а) результат труда человека в процессе производства материальных благ;
- б) выбор альтернативы руководителем для достижения целей организации;
- в) процесс, обеспечивающий достижения целей организации;
- г) способы осуществления управленческих воздействий на персонал на основе использования экономических законов.

3. Различают следующие отличия лидера от менеджера:

- а) работает по целям других;
- б) полагается на систему;
- в) использует доводы;
- г) дает импульс движению.

4. Менеджер поручает, лидер:

- а) заставляет;
- б) вдохновляет;
- в) приказывает.

5. Результатом социальной эффективности является:

- а) экономический эффект;
- б) социальный эффект.

6. Эффективность управления представляет собой:

- а) отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение;
- б) повышение социальной удовлетворенности;
- в) взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью.

7. К подходам, основанным на ситуационном лидерстве, относятся:

- а) континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта, ситуационная модель Фидлера, ситуационная модель Херсея и Бланшарда, модель «путь – цель» Торенса, Митчелла и Хауса, модель Стинсона – Джонсона, модель принятия решений Врума – Йеттона-Яго;
- б) подход к изучению лидерства на основе лидерских качеств, лидерского поведения, ситуационный подход.

8. Один из четырех стилей (директивный, поддерживающий, ориентированный на достижения, участвующий) можно выбрать:

- а) в континууме лидерского поведения Танненбаума – Шмидта;
- б) в ситуационной модели Фидлера;
- в) в ситуационной модели Херсея и Бланшарда;
- г) в модели «путь – цель» Торенса, Митчелла и Хауса.

9. В ситуационной модели Стинсона – Джонсона выбор лидерского стиля обуславливается следующими ситуационными факторами:

- а) качествами подчиненных (их потребностью в достижении результатов, знаниями и опытом) и структурированностью работы;
- б) качествами подчиненных (верой в предопределенность результатов, означающей существование связи между трудовыми усилиями и вознаграждением, склонностью к подчинению, способностями) и организационными факторами.

10. Общая формула эффективности управленческого труда:

- а) представлена отношением эффекта (результата) к затратам управленческого труда;
- б) не представлена отношением эффекта (результата) к затратам управленческого труда.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Беляцкий, Н. П.** Интеллектуальная техника менеджмента : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2001. – 320 с.
- Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2003. – 352 с.
- Большаков, А. С.** Менеджмент : учеб. пособие / А. С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
- Вершигора, Е. Е.** Менеджмент : учеб. пособие / Е. Е. Вершигора, А. В. Неверов. – Минск : Амалфея, 2008. – 496 с.
- Вершигора, Е. Е.** Менеджмент : учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
- Веснин, В. Р.** Менеджмент : учеб. для вузов / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2004. – 504 с.
- Виханский, О. С.** Менеджмент : учеб. для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 1998. – 528 с.
- Галкина, Т. П.** Социология управления от группы к команде : учеб. пособие / Т. П. Галкина. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
- Герчикова, И. Н.** Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. – 500 с.
- Герчикова, И. Н.** Менеджмент. Практикум : учеб. пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 335 с.
- Гибсон, Дж. Л.** Организации: поведение, структура, процессы : [пер. с англ.] / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Даннелли. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
- Глухов, В. В.** Менеджмент : учеб. / В. В. Глухов. – СПб. : Лань, 2002. – 528 с.
- Гончаров, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие для вузов / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.
- Делопроизводство** : практикум / авт.-сост. : О. В. Ежель [и др.]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2008. – 68 с.
- Кабушкин, Н. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое издание, 2004. – 336 с.
- Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. – Минск : ДизайнПРО, 2008. – 290 с.
- Климович, Л. К.** Основы правового регулирования управленческой деятельности : учеб. / Л. К. Климович, Ж. Ч. Коновалова, Е. И. Парменова. – Минск : Выш. шк., 2006. – 271 с.
- Кудрявцева, Т. В.** Менеджмент : курс лекций / Т. В. Кудрявцева, Е. А. Левченко, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2006. – 184 с.
- Левченко, Е. А.** Стратегический менеджмент : курс лекций / Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2007. – 172 с.
- Менеджмент** : практикум / авт.-сост. : Т. В. Кудрявцева, Е. А. Левченко, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2006.
- Менеджмент** в потребительской кооперации : учеб. пособие / Б. И. Врублевский [и др.] ; под ред. Б. И. Врублевского. – Гомель : ЧУП «ЦНТУ "Развитие"», 2001. – 235 с.
- Менеджмент** : конспект лекций в схемах / сост. Д. И. Платонов. – М. : Приор, 1999. – 192 с.
- Менеджмент** : тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий [и др.] ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : Кн. Дом, 2005. – 224 с.
- Мескон, М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. А. Майорова. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
- Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность** : учеб. пособие / С. Ю. Кричевский [и др.] ; под общ. ред. М. И. Плотницкого, Г. В. Турбан. – М. : Современ. шк., 2006. – 664 с.
- Общий курс менеджмента в таблицах и графиках** : учеб. / Б. В. Прыкин [и др.] ; под ред. Б. В. Прыкина. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 415 с.
- Основы менеджмента** : практикум / авт.-сост. : Т. В. Кудрявцева [и др.]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2003. – 68 с.

### *Дополнительная литература*

- Климович, Л. К.** Управление банком : учеб. / Л. К. Климович, Н. В. Бонцевич. – Минск : ИООО «Право и экономика», 2004. – 280 с.
- Кудрявцева, Т. В.** Управление персоналом в потребительской кооперации : курс лекций / Т. В. Куд-

рявцева, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2005. – 100 с.

**Левченко, Е. А.** Этика и психология деловых отношений : учеб. пособие / Е. А. Левченко, Л. К. Климович. – Гомель : Бел. агентство науч.-техн. и деловой информ., 1997.

**Основы менеджмента** : учеб. для вузов / Д. Д. Вачугов [и др.] ; под ред. Д. Д. Вачугова. – М. : Высш. шк., 2002. – 372 с.

**Психология менеджмента** : учеб. для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. – СПб. : Питер, 2004. – 639 с.

**Пугачев, В. П.** Руководство персоналом организации : учеб. / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 279 с.

**Робинс, С.** Менеджмент : [пер. с англ.] / С. Робинс, М. Коултер. – М. : Вильямс, 2002. – 880 с.

**Титович, А. А.** Основы менеджмента : пособие / А. А. Титович. – Гомель : Гомельский гос. ун-т им. Ф. Скорины, 2003. – 347 с.

**Титович, А. А.** Менеджмент качества : учеб. пособие / А. А. Титович. – Минск : Высш. шк., 2008.

**Управление качеством** : учеб. для вузов / Е. И. Семенова [и др.] ; под ред. Е. И. Семеновой. – М. : Колос, 2004. – 184 с.

**Управление организацией** : учеб. / под ред. П. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 669 с.

**Феденя, А. К.** Основы менеджмента : учеб. пособие / А. К. Феденя. – Минск : Бестпринт, 2003. – 324 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка .....	3
<b>Тема 1. Общие положения</b> .....	4
1.1. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления.....	4
1.2. Менеджмент и управление .....	5
1.3. Понятие организации. Основные элементы организаций .....	6
1.4. Менеджмент и внешняя среда организации .....	7
1.5. Менеджмент и внутренняя среда организации: технология, персонал, организационная структура, внутриорганизационные процессы, организационная культура.....	9
1.6. Менеджер. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров .....	10
1.7. Роль человека в организации. Ясность, приемлемость, статус роли.....	14
1.8. Формальные и неформальные группы .....	17
1.9. Система управления организацией и ее основные подсистемы .....	19
1.10. Организационно-распорядительные методы менеджмента .....	25
1.11. Экономические методы менеджмента.....	27
1.12. Социально-психологические методы менеджмента .....	29
<b>Тема 2. Эволюция теории управления</b> .....	33
2.1. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадией.....	33
2.2. Основные теории и концепции научной и административной школы .....	34
2.3. Основные теории и концепции человеческих отношений и поведенческих наук. Содержательные и процессуальные теории мотивации .....	36
2.4. Содержание и этапы развития процессного подхода. Сущность системного подхода. Концепция ситуационного управления .....	40
2.5. Задачи прагматической школы. Концепции социальной школы и этапы развития социальной ответственности .....	41
2.6. Концепция управления по целям. Теория «7-S». Теория «Z», реинжиниринг бизнес-процессов.....	43
<b>Тема 3. Функции и процессы управления</b> .....	48
3.1. Общая функция – планирование .....	48
3.2. Общая функция – организация.....	50
3.3. Общая функция – мотивация.....	53
3.4. Общая функция – контроль .....	58
<b>Тема 4. Проектирование организации</b> .....	68
4.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.....	68
4.2. Проектирование организационной структуры предприятия.....	73
4.3. Основные типы организационных структур.....	76
4.4. Новые подходы в проектировании организаций .....	79
<b>Тема 5. Организационные процессы</b> .....	87
5.1. Коммуникации в управлении .....	87
5.2. Власть и влияние .....	93
5.3. Принятие решений .....	104



<b>Тема 6. Организационная культура</b> .....	116
6.1. Содержание и значение организационной культуры .....	116
6.2. Управление развитием организационной культуры .....	125
<b>Тема 7. Управление процессами</b> .....	134
7.1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Характеристика индивидуальности человека. Компенсация. Типы компенсации .....	134
7.2. Управление процессом вхождения человека в организацию .....	138
7.3. Природа и последствия конфликта. Причины конфликтов в организации. Причины организационного характера. Причины личностного характера .....	143
7.4. Типы конфликтов. Этапы развития конфликта .....	146
7.5. Методы управления конфликтной ситуацией .....	148
7.6. Переговоры. Методы ведения переговоров .....	150
7.7. Причины сопротивления преобразованиям .....	153
7.8. Стратегии управления изменениями. Процесс управления изменениями .....	156
<b>Тема 8. Основы стратегического управления</b> .....	161
8.1. Сущность и система стратегического управления. Эталонные группы стратегий .....	161
8.2. SWOT-анализ .....	171
<b>Тема 9. Эффективность управления</b> .....	176
9.1. Общие понятия эффективности. Критерии оценки эффективности управления: производственно-экономические и психологические .....	176
9.2. Концепции ситуационного лидерства. Новые подходы в теориях лидерства .....	179
9.3. Качества эффективного менеджера .....	183
9.4. Экономические показатели эффективности организации .....	185
9.5. Методы и модели оценки эффективности организации. Сущность, критерии и показатели эффективности управления .....	190
Список рекомендуемой литературы .....	195

Учебное издание

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Пособие

для студентов экономических специальностей  
и слушателей специального факультета  
по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения  
квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза»

Авторы-составители:

**Климович** Любовь Константиновна  
**Кудрявцева** Татьяна Викторовна  
**Левченко** Елена Анатольевна и др.

Редактор И. А. Михайлова  
Технический редактор И. А. Козлова  
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 15.12.09. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84<sup>1/16</sup>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 11,62. Уч.-изд. л. 12,80. Тираж 1000 экз.  
Заказ №

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.