

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пермская государственная сельскохозяйственная академия
имени академика Д. Н. Прянишникова»

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Пермь
ИПЦ «ПрокростЪ»
2016

УДК 658.5
ББК 65.053
Ч-492

Рецензенты:

Е.Н. Волк - канд. экон. наук, доцент кафедры социально-культурных технологий и туризма ФГБОУ ВО «Пермский государственный институт культуры»;

В.П. Черданцев – д-р экон. наук, профессор, Пермская государственная сельскохозяйственная академия им. академика Д.Н. Прянишникова.

Ч-492 Черникова, С.А.

Менеджмент : учебное пособие / С.А. Черникова, Н.А. Миронова, Е.М. Мыльникова, Н.П. Нагибина; М-во с.-х. РФ, федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высшего образования «Пермская гос. с.-х. акад. им. акад. Д.Н. Прянишникова». Пермь : ИПЦ «ПрокростЪ», 2016. – 279 с.
ISBN 978-5-94279-321-0

Учебное пособие позволит студенту составить достаточно цельное представление о том, что такое менеджмент как определенный вид деятельности и какая роль в обеспечении жизнедеятельности организации отводилась и отводится ему в настоящее время. Учебное пособие сопровождается схемами, рисунками, таблицами, также тестами для самоконтроля практических заданий, тематикой рефератов, контрольными вопросами и заданиями.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки Менеджмент, преподавателей, аспирантов и магистрантов сельскохозяйственных вузов.

**УДК 658.5
ББК 65.053**

Учебное пособие рекомендовано к изданию методической комиссией факультета экономики, финансов и коммерции ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, протокол № 11 от 17 мая 2016 г.

ISBN 978-5-94279-321-0

© *ПрокростЪ*, 2016
© Черникова С.А., 2016
© Миронова Н.А., 2016
© Мыльникова Е.М., 2016
© Нагибина Н.П., 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Менеджмент и экономика	7
1.1 Эволюция науки управления, научные подходы в менеджменте.....	7
1.2 Содержание, предмет и объект менеджмента.....	40
1.3 Миссия, цели и функции организации.....	92
2. Стратегический менеджмент.....	99
2.1 Сущность и виды стратегического менеджмента	99
2.2 Управление стратегией	113
3. Функции организации в системе менеджмента	124
3.1 Функция планирования	124
3.2 Функции мотивации.....	161
3.3 Функция контроля.....	182
4 Связующие процессы и управление рисками в организации.....	197
4.1 Коммуникации.....	197
4.2 Управленческие решения	218
Заключение	257
Вопросы для подготовки к итоговому контролю.....	259
Ответы на задания по самоконтролю.....	261
Глоссарий.....	262
Алфавитно–предметный указатель.....	276
Список использованных источников.....	278

ВВЕДЕНИЕ

Существенные неотвратимые изменения в российской экономике, включение ее в мировые экономические процессы настоятельно требуют от современных специалистов изучения мировой практики и теории менеджмента.

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции, постоянных изменений, неопределенности внешней среды профессиональный подход к управлению является главным условием успеха организации. Перед высшей школой поставлена задача – научить студентов современным принципам, формам и методам управления. На решение этой задачи направлено изучение учебной дисциплины «Теория менеджмента» в программе обучения специалистов высшей школы.

Единую методологическую основу разнообразных форм менеджмента создает его общая теория, содержащая функциональные категории и понятия, принципы и методы, систему функций и задач менеджмента, не зависящую от отраслевой или функциональной специфики деятельности организации или предприятия. Изложены история становления, сущность, основные понятия и функции современного менеджмента.

Проанализированы внутренняя и внешняя среда организации, цикл менеджмента, стратегические и тактические планы в системе менеджмента и контроль за их исполнением. Особое внимание уделено методам принятия решений, мотивации и делегированию полномочий, коммуникациям, управлению конфликтами, власти и партнерству в системе методов управления. Поэтому предлагаемое учебное пособие имеет широкий спектр применения в учебном процессе и предназначено для студентов экономических направлений.

Данное учебное пособие соответствует Государственному образовательному стандарту высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент».

Цель учебного пособия – дать возможность учащимся ознакомиться с основами менеджмента - современной наукой об организации и управлении производством. Основная цель изучения дисциплины – дать студентам основополагающие представления об организациях и об эффективном управлении ими. В ходе изучения обучающиеся должны освоить следующие вопросы:

- сущность управления и основные категории менеджмента;
- структура и взаимосвязь внутренней и внешней среды организации;
- сущность принципов и методов эффективного управления организациями;
- процесс коммуникации и эффективность управления им;
- теоретические подходы к принятию решений;
- стратегическое планирование и реализация стратегии;
- мотивация трудовой деятельности;
- основные принципы построения организационных структур и отношений;
- поведенческие аспекты в организации: лидерство, власть, влияние, групповое взаимодействие, управление конфликтом;
- основные принципы управления персоналом.

Данное пособие включает в себя четыре основных раздела, каждый из которых имеет ряд подразделов, раскрывающих отдельные аспекты предложенных тем. Особенностью публикуемого издания является наличие практикующих

упражнений, вкрапленных в текстовый материал, что дает возможность применять активные и интерактивные формы обучения и позволяет преодолевать традиционную форму подачи материала. Поэтому предлагаемое пособие предназначено как для студентов, так и для преподавателей, а также практикующих менеджеров в целях повышения квалификации. Кроме того, пособие содержит большой спектр наглядных схем и таблиц, позволяющих значительно структурировать и обобщать материал, а практические ситуации, ролевые игры, тесты для оценки личных качеств, контрольные вопросы необходимы студентам для самостоятельной работы и подготовки к практическим и семинарским занятиям.

Знакомство с данным курсом позволит составить достаточно цельное представление об основных принципах и методах современного управления, его роли в обеспечении жизнедеятельности и конкурентоспособности организации и послужит формированию профессиональных компетенций, знаний и умений будущих менеджеров.

1. МЕНЕДЖМЕНТ И ЭКОНОМИКА

1.1 Эволюция науки управления, научные подходы в менеджменте

Термины «Менеджмент» и «Менеджеры» быстро и прочно вошли в словарный обиход жителей нашей страны, заменив используемые ранее термины «Управление», «Управленческая деятельность», «Руководитель» и т.п.

Термин «Менеджмент» по своей сути является аналогом термина «Управление». В связи с этим возникает вопрос: Есть ли вообще необходимость не только изучать, но и вообще употреблять понятие «Менеджмент», если в русском языке существует термин «Управление»?

Практически до 90-х годов управление в нашей стране было подчинено плану, часто в ущерб не только удовлетворению потребностей людей, но и эффективности производства, т.е. управление при плановой экономике было ориентировано, прежде всего, на высшее руководство.

Переход к рыночной экономике выявил неприспособленность бывших методов бывших методов управления к новым условиям, фактически застав отечественных руководителей врасплох. Возникла необходимость принципиально нового подхода к управлению, что и заставило обратиться отечественных руководителей к богатому зарубежному опыту в этой области, иными словами – к менеджменту.

Основными социально-экономическими условиями применения менеджмента в деятельности предприятия являются:

- изменение форм собственности;
- право предприятия на хозяйственную самостоятельность и распоряжение результатами труда;
- выход на международный рынок.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования организации, исходя из того, что прибыль является не причиной существования организации, а результатом ее деятельности.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности в деятельности предприятия, путем рациональной организации производственного процесса.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей, на основе имеющихся материальных и человеческих ресурсов.

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:

1. Школа научного управления;
2. Административная школа;
3. Школа человеческих отношений;
4. Школа поведенческих наук.

Каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ.

Эволюция научных подходов к управлению представлена в таблице 1. Приведенная квалификация научных взглядов и подходов к управлению носит достаточно условный характер, поскольку не исчерпывает всех взглядов на процесс управления и способы его совершенствования, но позволяет проследить эволюцию научной мысли.

Таблица 1

Исторические концепции управления

<i>Название школы</i>	<i>Временной период</i>	<i>Авторы</i>
Школа научного управления	1885 – 1920 гг.	Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Гант, Л. и Ф. Гилбрет, Г. Эмерсон
Административная школа	1930 – 1950 гг.	А. Файоль, М. Вебер, А. Черч, А. Слоун
Школа человеческих отношений	1930 – 1950 гг.	Э. Мэйо, М. Фоллетт
Школа поведенческих наук	1950 г. – по настоящее время	Р. Лайкерт, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор

Возникновение **научного управления** (научный менеджмент) (1885 – 1920 гг.) наиболее тесно связано с именем американского инженера, а в последствии ученого – **Фреде-**

рика Тейлора. На развитие данного направления также оказали значительное влияние Генри Л. Гант, Генри Форд, Фрэнк и Лилиан Гилбрет и др.

Ф. Тейлор в своей книге «Принципы научного менеджмента», которая была опубликована в 1911 году, сформулировал следующие *принципы научного управления* (рис. 1).

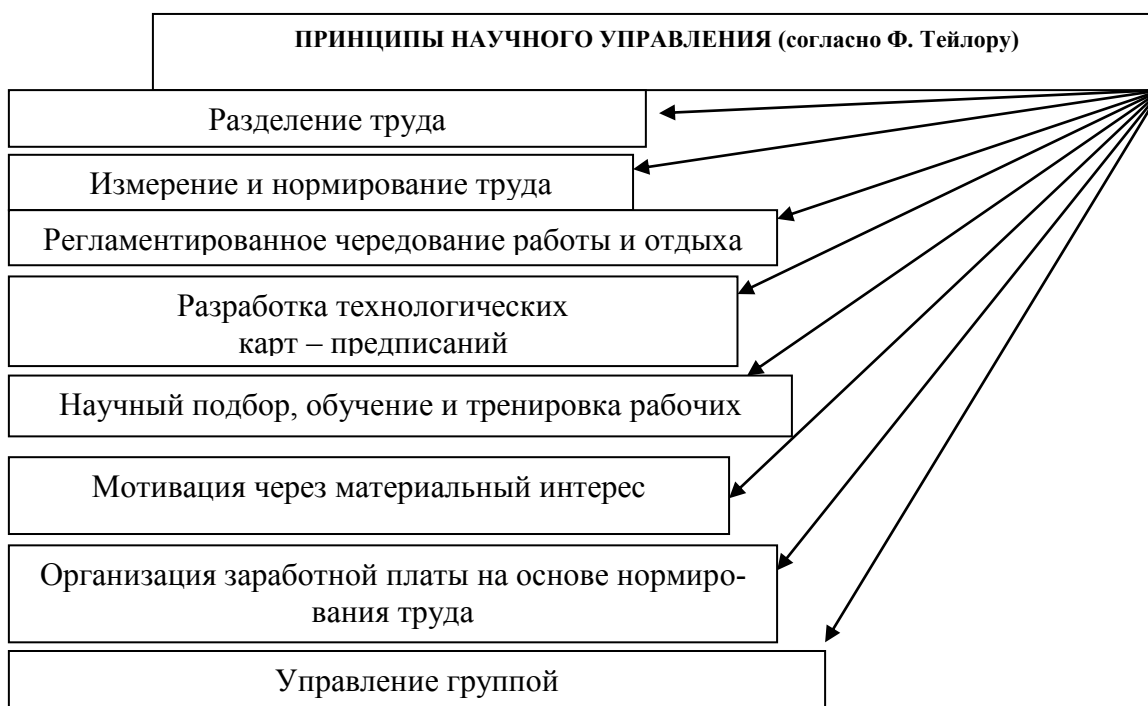


Рисунок 1. Принципы научного управления (согласно Ф. Тейлору)

✓ **Разделение труда.** Прежде всего, отделение управленческого от исполнительского труда. «Человек одного типа должен составить план работы, а человек другого типа выполнить ее». Затем разделение управленческого труда по видам деятельности и закрепления за специальными исполнителями. Разделение исполнительского труда на операции, приемы и движения для достижения более высокой производительности труда.

✓ **Измерение и нормирование труда.** Для минимизации затрат времени на выполнение работ необходимо установление норм, рассчитанных на основе хронометражных наблюдений и рационализации трудовых процессов за счет

исключения лишних движений и непроизводительных действий. В рекомендациях по нормированию Тейлор советует выбирать для наблюдения самых опытных, умелых и сильных рабочих и на основе их достижений устанавливать норму для всех остальных рабочих.

✓ **Регламентированное чередование работы и отдыха** для поддержания высокой работоспособности.

Каждому рабочему должна быть выдана на руки письменная инструкция, регламентирующая технологическую последовательность выполнения отдельных элементов работы с указанием нормативных затрат времени на каждый из них. Рабочий обязан строго следовать данному предписанию. За этим наблюдает специальный инструктор.

✓ **Научный подбор, обучение и тренировка рабочих.** Для выполнения каждой работы необходимо тщательно подбирать исполнителей, обучать и тренировать их. При этом они должны быть определены необходимые критерии отбора рабочих. Например, для переноски чугунных болванок Тейлор рекомендует подбирать людей с качествами вола.

✓ **Мотивация через материальный интерес.** Практически единственным мотивом производительного труда Тейлор считал материальное вознаграждение.

✓ **Организация заработной платы на основе нормирования труда.** Базовая ставка устанавливалась для тех, кто выполняет норму выработки, и значительно снижалась при невыполнении нормы.

✓ **Управление группой** – через управление индивидуумами. Научное управление Тейлора построено исключительно на индивидуальном воздействии. Координация отдельных работ между собой достигалась чисто организационными приемами: планированием, нормированием, контролем дисциплины, качества труда и т.д. Тейлор не рассматривал группу в качестве объекта управления.

В процессе написания этой книги Ф. Тейлор ставил следующие задачи:

- На простых примерах показать потери, которые допускаются из-за неэффективности.

- Убедить читателя в том, что средство, позволяющее избежать потерь, заключается в системном менеджменте, а не в бесполезном поиске каких-то рабочих особого склада.

- Доказать, что лучший менеджмент – это подлинная наука, основанная на определенных законах, правилах и принципах.

- Убедить также, что принципы научного менеджмента применимы ко всем видам человеческой деятельности, и, если их использовать правильно, они дадут поразительные результаты.

При использовании научной организации управления *задачи администрации*, по мнению Тейлора, *заключается в следующем:*

- заменить эмпирические приемы выполнения работ научно разработанными;

- на научной основе производить отбор, обучение и развитие навыков рабочих. Тогда как раньше рабочие были предоставлены сами собой;

- соединить усилия рабочих с научными методами организации труда;

- обеспечить более строгое разделение труда между рабочими и управляющими с тем, чтобы на одной стороне концентрировался исполнительский труд, а на другой – распорядительство и надзор.

Одним из ярких последователей Ф.Тейлора явился **Генри Форд**, который не только на практике применил принципы научного управления Тейлора, но пошел значительно дальше. Его система управления предприятием охватывала все сферы жизнедеятельности предприятия: технологию и организацию производства, труд, управление. Его называли «талантливым делателем прибыли» за его способность к рационализации, аналитический ум и организаторский талант.

Система управления производством, созданная Г. Фордом включала следующие элементы (рис. 2).



Рисунок 2. Система управления производством (созданная Г. Фордом)

Вертикальная организация производства и управления. Создание комплекса предприятий, производящих сырье, продукцию и услуги, необходимые для производства автомобилей - сложное «натуральное хозяйство», подчиненное общей цели и управляемое из одного центра.

Массовое производство, обеспечивающее минимизацию затрат, удовлетворяющее потребности массового потребителя, и обеспечивающее максимум прибыли.

Развитие стандартизации, позволяющей быстро перейти к новым видам продукции.

Движущийся конвейер в сочетании с глубоким разделением труда.

Постоянное совершенствование производства и управления им.

Социальная инфраструктура.

Заметный вклад в развитие научного управления внес **Гаррингтон Эмерсон**, который известен как автор *12 принципов производительности*. Разработанные им принципы имеют универсальный характер и применимы, по мнению автора, в любой сфере деятельности:

- Отчетливо поставленные цели – основа управления.
- Здравый смысл.

- Компетентная консультация – привлечение профессионалов для исследования и совершенствования управления.
- Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением.
- Справедливое отношение к персоналу.
- Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
- Диспетчирование, т.е. не только планирование, но и регулирование, согласование выполнения различных работ во времени.
- Нормы и расписания.
- Нормализация условий труда.
- Нормирование операций, состоящее в стандартизации способов их выполнения, регламентирования затрат времени.
- Стандартные инструкции для организации работы самым быстрым и экономичным способом.
- Вознаграждение за производительность.

Все создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Классическая, или административная школа в управлении (1920 – 1950 гг.). Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они

занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого.

С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

А. Файолем разработаны принципы управления, которые он сформулировал на основе собственной управленческой деятельности, а также опыт других менеджеров и считал, что их выполнение способствует успеху управления (рис. 3).

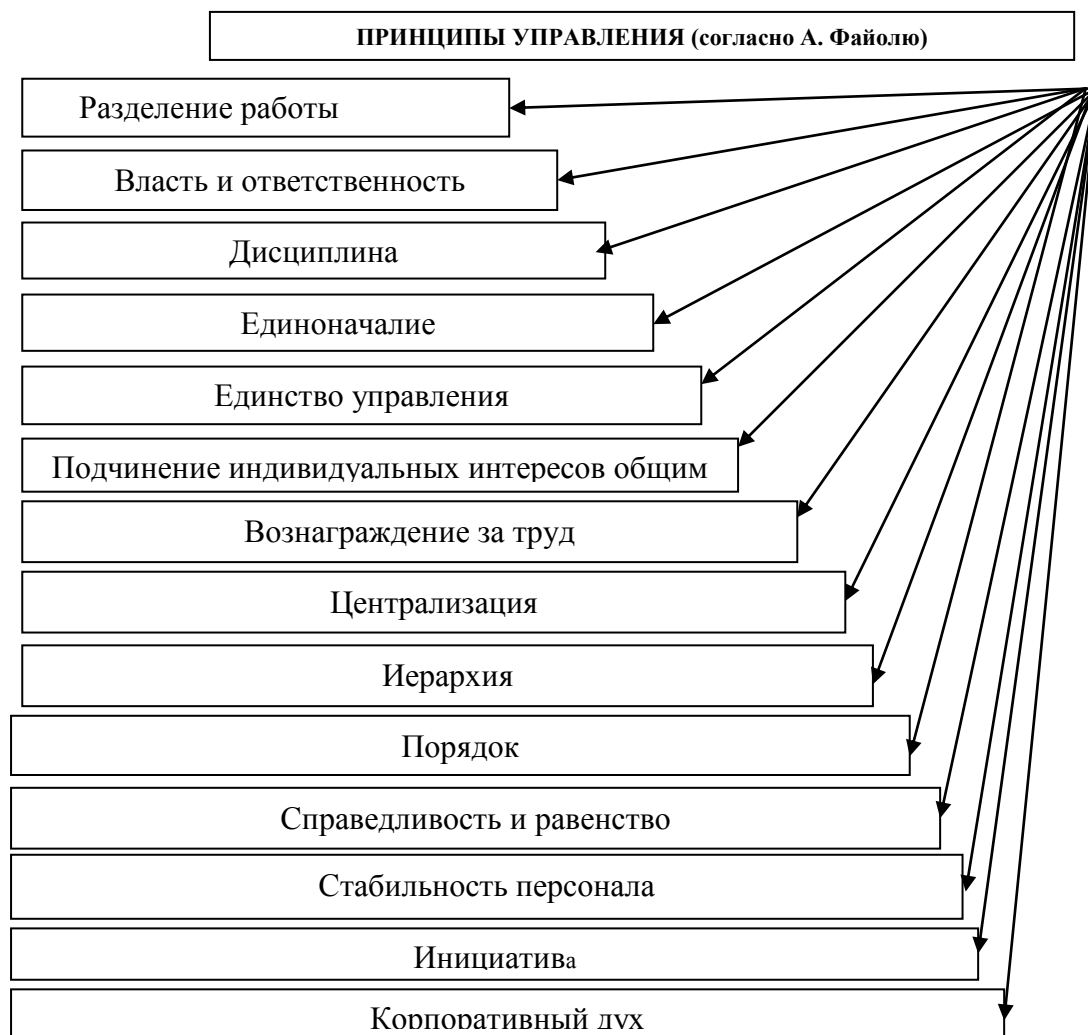


Рисунок 3. Принципы управления (согласно А. Файолю)

– **Разделение работы** (вертикальное и горизонтальное) и закрепление обязанностей за каждым исполнителем.

– **Власть и ответственность** – право отдавать распоряжения и нести ответственность за выполнение работ.

– **Дисциплина** – предполагает выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины.

– **Единоначалие** – управленческие команды только от одного руководителя и подотчетность одному руководителю.

– **Единство управления** – единый план для достижения цели.

– **Подчинение индивидуальных интересов общим** – менеджер должен добиваться на основе личного примера и «жесткого, но справедливого управления» того, чтобы интересы индивидуумов и групп не преобладали над интересами организации в целом.

– **Вознаграждение за труд** – оплата должна соответствовать результатам труда, отражать состояние организации и стимулировать людей на работу с максимальной отдачей.

– **Централизация** – уровень централизации и децентрализации должен определяться таким образом, чтобы обеспечивать наилучшие результаты деятельности.

– **Иерархия** – строгая подчиненность нижестоящих звеньев управления вышестоящим, соответственно выстроенная цепь передачи командных решений и отчетной информации.

– **Порядок** – каждый человек должен знать свое место в организации.

– **Справедливость и равенство** – к рабочим надо относиться внимательно и справедливо.

– **Стабильность персонала** – поддерживать постоянство персонала.

– **Инициатива** – поощрять проявления инициативы.

– **Корпоративный дух** – необходимо развивать в рабочих чувство принадлежности к коллективу и заинтересованности в достижении предприятием высоких результатов.

По мнению А. Файоля, «Управление людьми» («Администрирование») – это выполнение таких *подфункций* как:

- предвидение и планирование;
- организация;
- распорядительство;
- учет и контроль.

А. Файоль считал разработанные им принципы управления универсальными, но при этом обращал внимание на то, что применяться они должны с учетом производственной ситуации.

Административная теория А. Файоля лежит в основе современной теории и практики управления, а все последующие разработки в этой области представляют собой углубление и развитие ее основных положений.

Как часть административной теории может быть рассмотрен подход к совершенствованию управления немецкого ученого **М. Вебера** (1864 – 1920 гг.), разработавшего систему бюрократического построения организации.

Тейлор и Форд искали способы заставить рабочего работать как машину. Вебер искал ответ на вопрос, как сделать так, чтобы вся организация работала как часовой механизм. Модель рациональной бюрократической организации по Веберу характеризуется *следующими признаками*:

- **Глубоким разделением труда** по функциональному принципу, т.е. по отдельным направлениям деятельности.

- **Четким построением по иерархическому принципу**; структура управления формируется на основе подчинения нижестоящих уровней вышестоящим.

- **Системой правил, норм, стандартных процедур**, регламентирующих права, обязанности, ответственность работников, их поведение в конкретных ситуациях (по примеру армейских штатных ситуаций).

- **Построение внутренней системы взаимоотношений на формальной основе** – как отношение между должностями.

– *Подбором кадров по формальным признакам*, продвижение по служебной лестнице в зависимости от возраста и стажа работы. Широко известная японская система работы с персоналом, которая применяется и в настоящее время, основывается на таких же принципах (система пожизненного найма).

Вебер считал, что бюрократическая система должна обеспечивать скорость, точность, определенность и предсказуемость. Однако система управления, построенная по принципам бюрократии очень громоздкая, неповоротливая, плохо приспособленная к преобразованиям и поэтому в рыночной экономике неэффективна даже в государственном аппарате, тем более на предприятиях, которые должны оперативно реагировать на изменения и приспосабливаться к окружающей среде. Кроме того, она совершенно не учитывает социально-психологические факторы управления.

Школа человеческих отношений (1930 – 1950 гг.). Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность школы научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется **неоклассической школой**.

Источником новой научной школы стали результаты Хоторнских экспериментов, проводившихся в американской компании «Вестерн Электрик» под руководством профессора психологии **Элтона Мэйо**.

По результатам экспериментов Мэйо сделал вывод о том, что на производительность труда в значительно большей степени, чем организационно-технические факторы, оказывают влияние факторы социально-психологического характера, в частности внутригрупповые отношения, психологическая совместимость, роль лидера коллектива.

Обобщение полученных результатов послужило основой нового научного направления в менеджменте, получившего название «теории человеческих отношений», оно расценивается как одно из важнейших открытий в сфере менеджмента.

Эта теория отрицала важнейшие положения классической теории управления. Ее сторонники считали, что только с помощью социально-психологических методов управления можно обеспечить повышение эффективности деятельности. Наряду с Э. Мэйо большой вклад в развитие нового научного направления внесла **Мэри Фоллет** (1868 – 1933 гг.) – профессор социологии. Она считала, что для успешного выполнения функций управления менеджер должен стать не только формальным руководителем, наделенным определенной властью и ответственностью, но и неформальным лидером, признанным рабочими, пользующимся авторитетом у подчиненных. Согласно этому подходу эффективное управление достигается при установлении гуманных, гармоничных отношений между рабочими и менеджерами. Для достижения таких отношений главное – подобрать соответствующих менеджеров.

М. Фоллет считала, что менеджеры должны осуществлять управление не столько по установленным правилам, сколько в зависимости от ситуации. В соответствии с этой теорией изменился взгляд не только на приемы и методы управления, изменилась роль менеджеров: важнейшая обязанность менеджеров, по мнению этих ученых, состояла теперь в формировании сплоченного коллектива, создание в нем благоприятного психологического климата, заботе о подчиненных.

Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к

повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы.

Теория человеческих отношений ориентировалась, в основном, на группу, групповое поведение, а отдельный человек представлял интерес только как часть группы. В связи с этим использовались методы социально-психологического воздействия, направленные на группу. Однако достаточно скоро выяснилось *два важных момента*:

- *во-первых*, социально-психологический подход к управлению эффективен только тогда, когда решены организационные вопросы, т.е. теория «человеческих отношений» должна использоваться не вместо научной организации управления, а только в сочетании с ней.

- *во-вторых*, личность, как часть группы требует индивидуального подхода.

Поведенческие науки (1950 г. – по настоящее время). Развитие таких поведенческих наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского — направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Классическая теория (научная организация управления и административная теория) и теория человеческих отношений стоят на различных позициях относительно взгляда на человека. **Дуглас МакГрегор** (1906 – 1964 гг.) сформулировал концепцию типов управления в зависимости от характера применяемых методов управления людьми. Она получила название *«теория X и теория Y»*.

В соответствии с концепцией МакГрегора существует два типа управления, отражающих два противоположных взгляда на человека.

Управление типа X базируется на следующих понятиях:

- – человек в принципе не любит работать, это заложено в нем от природы;
- – достижение необходимых результатов труда возможно только методами принуждения с помощью приказов, жесткого контроля и угрозы наказания;
- – средний человек предпочитает, чтобы им управляли, не стремиться к ответственности и самостоятельности, не имеет высоких амбиций и желает находиться в безопасной ситуации.

Управление типа Y основывается на принципиально отличных предпосылках:

- – для человека естественна затрата физических и эмоциональных усилий, он от природы предрасположен к труду. Нежелание работать – не природная черта человека, а проявление отношения к конкретной трудовой деятельности: содержание, условия, организация, оплата и т.д. Жесткий контроль и угроза наказания – это не единственные побудительные стимулы к трудовой деятельности, необходимой для достижения организацией своих целей. Работники могут осуществлять самоконтроль и проявлять желание работать продуктивно на организацию;
-

- – ответственность и обязательства по отношению к организации зависит от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением служит удовлетворение потребностей в самовыражении и самоактуализация;
- – обычный человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

Рассматривая теорию Y, МакГрегор писал, что многим людям присуща готовность использовать свои знания, опыт и инициативу для достижения целей организации. Управление типа Y МакГрегор считал значительно более эффективным, чем управление типа X.

Исходя из этого, задачей менеджмента является создание таких условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, имел бы возможность реализовать свои цели и удовлетворить свои потребности.

В 1981 году американский ученый **Уильям Оучи** выдвинул *теорию Z*, продолжая знаковую систему МакГрегора в обозначении теории (X, Y), суть которой сводится к разработке основных положений и правил управления людьми. Теория X, Y МакГрегора строилась на основе обобщения американского опыта управления.

У. Оучи изучил японский опыт управления и пришел к выводу, что японский подход к управлению людьми значительно более продуктивен, чем американский и может быть положен в основу нового направления в менеджменте.

Теория Z в общих чертах сводится к следующему:

- ✓ долгосрочный найм персонала;
- ✓ групповое принятие решений;
- ✓ групповая работа и индивидуальная ответственность;
- ✓ оценка и медленное продвижение кадров;
- ✓ неформальный контроль четкими, формализованными методами;

- ✓ неспециализированная карьера;
- ✓ всесторонняя забота о работниках.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего, на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.

Современные концепции управления

Эмпирическая школа управления (Р. Дэвис, Д. Миллер и др.). В процессе дальнейшего развития управленческой мысли произошел переворот к практике управления. Появилось новое направление менеджмента – эмпирическая школа, которая явилась отражением борьбы предыдущих течений.

Эта школа нашла много приверженцев среди видных менеджеров, собственников компаний, ученых и лиц, непосредственно занятых практикой управления. Можно выделить два основных направления эмпирической школы (рис. 4).



Рисунок 4. Основные направления эмпирической школы

Главным направлением исследований в эмпирической школе является изучение содержания труда и функций руко-

водителей. Выбор такого направления исследований связан с тем, что эмпирики акцентируют внимание на профессионализации управления, т.е. превращении труда по управлению в самостоятельный, специфический вид - в особую профессию.

Представители этой школы утверждают, что труд управляющего характеризуется двумя особенностями, которых нет ни у одной другой профессии.

Суть первой особенности заключается в том, что менеджер должен создать из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целое единство, а второй – в том, что каждое решение и действие он должен ориентировать на долгосрочные перспективы развития организации.

У представителей эмпирической школы сложились и свои взгляды на выполнение функций менеджерами. Они утверждают, что независимо от занимаемой должности *каждый менеджер выполняет следующие главные функции:*

- определение целей предприятия, возможных путей их достижения и в зависимости от этого доведение конкретных задач до работников предприятия.
- классификация работ, их распределение, создание оптимальной структуры, подбор и расстановка кадров.
- использование меры поощрения и принуждения для стимулирования и координации деятельности работников, установление контроля на основе постоянных связей между руководителями и подчиненными.
- установление норм выработки, оценка деятельности предприятия и отдельных работников на основе анализа
- мотивация работников в зависимости от результатов их деятельности.

Рекомендаций подобного рода в эмпирической школе чрезвычайно много. Учитывая, что деятельности менеджера носит комплексный характер, представители эмпирической школы считают, что помимо узкой специализации в области технических и гуманитарных наук он должен владеть

научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами управления.

Рекомендуя практические приемы управляющим, эмпирики особое внимание уделяют умению налаживать взаимосвязи, устанавливать линии коммуникаций.

Управляющему рекомендуется придерживаться следующих принципов:

- стремитесь к ясности своих идей и мыслей, прежде чем приступить к коммуникации;
- проанализируйте подлинную цель каждого сообщения;
- принимайте во внимание человеческие факторы всякий раз, когда передаете сообщение;
- планируя сообщение, консультируйтесь при необходимости с другими лицами;
- обращайтесь внимание, как на основное содержание сообщения, так и на его форму;
- используйте всякую возможность сообщить соответствующим лицам все то, что может иметь определенную ценность для них;
- следуйте за своим сообщением, поддерживайте обратную связь, позволяющую своевременно принять соответствующие корректирующие меры;
- устанавливайте коммуникации не только для достижения ближайших целей, но и перспективных;
- убедитесь в том, что Ваши действия подкрепляют Ваши сообщения;
- стремитесь к тому, чтобы не только Вас поняли, но и старайтесь понять сами. Будьте хорошим научный характер, они подчеркивают главные принципы (рис. 5).



Рисунок 5. Главные принципы рекомендаций эмпирической школы

Таким образом, согласно мнению приверженцев эмпирической школы, главная задача теоретиков в области менеджмента – получение, обработка и анализ практических данных и выдача на этой основе рекомендаций управляющим.

Школа социальных систем (Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони и др.). Многих исследователей проблем управления не устраивала односторонняя ориентация эмпирической школы на практику менеджмента. Ряд ученых университетского профиля, 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. *Эта 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.

Считается, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Вводится понятие иерархии потребностей человека. Достигнув одного уровня потребностей, работник стремится к удовлетворению следующего уровня, выражая свою индивидуальность в условиях полной свободы. Но так как по своей природе организация ставит преграды на пути удовлетворения потребностей индивида, они вступают в конфликтную ситуацию.

В этом подходе заключается *главное различие между школой социальных систем и рассмотренными ранее теориями управления.* Так, теоретики классической (административной) школы считали, что конфликтные ситуации должны быть устранены путем материального поощрения или наказания, школы человеческих отношений – методами гуманизации процесса производства.

Теоретики же школы социальных систем считают, что конфликты обусловлены самой природой организации и главную задачу видят в снижении последствий конфликта.

Большое внимание школа социальных систем обращает на анализ частей системы и взаимодействие между ними.

Оказывая в целом положительное влияние на развитие менеджмента, *представители школы социальных систем допускают ошибку* в том, что отождествляют социальные производственные отношения с организацией производственного процесса. Основу отношений между людьми в обществе составляют экономические отношения.

Таким образом, школа социальных систем рассматривает человека в социальной группе как один из множества взаимозависимых и взаимодействующих факторов в сложном комплексе социальных отношений организации.

Управление по целям. Одним из ярких представителей современного менеджмента является Питер Друкер – американский ученый, известный своей концепцией менеджмента «Управление по целям», согласно которой управление должно начинаться с выработки целей, затем осуществляется проектирование системы управления. *Такой взгляд на управление явился революционным подходом.*

Друкер критически относится к идеям «теории человеческих отношений», поведенческие теории он называет деспотизмом, а *главной задачей менеджмента* считает умение делать людей производительными. Он пишет, что менеджер должен заботиться о достижении экономических целей организации и о клиентах, а не о создании «радости для рабочих». Хотя при этом он считал, что отношения в организации должны строиться на основе взаимоуважения.

В начале 50-х годов П. Друкер выдвинул *идею самоуправляющегося трудового коллектива*, суть которого заключается в том, что в организации создается демократически выбранный из рабочих и служащих орган, на который возлагается решение социальных вопросов организации. Таким образом, у персонала вырабатывается чувство ответственности за результаты деятельности организации. Друкер считал эту идею самой важной для дальнейшего развития управления в современном обществе.

Одной из наиболее значительных заслуг П. Друкера является идея об исключительном положении и роли профессиональных менеджеров в организации и обществе. Он считал менеджеров элитой общества и отводил им ведущую роль в развитии бизнеса и общества в целом.

Таким образом, согласно теории Друкера, управление должно начинаться с выработки целей и только потом уже переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса.

Теория «7-S». Одной из самых популярных в 80-е годы концепций менеджмента является теория «7-S», разработанная двумя парами исследователей. Первую пару составляли Томас Питерс и Роберт Уотерман – авторы известной книги «В поисках эффективного управления», а вторую пару – Ричард Паскаль и Энтони Атос – авторы не менее известного 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 с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Поскольку по-английски название всех этих составляющих начинается на «S», то эта концепция получила название «7-S» (рис. 6).

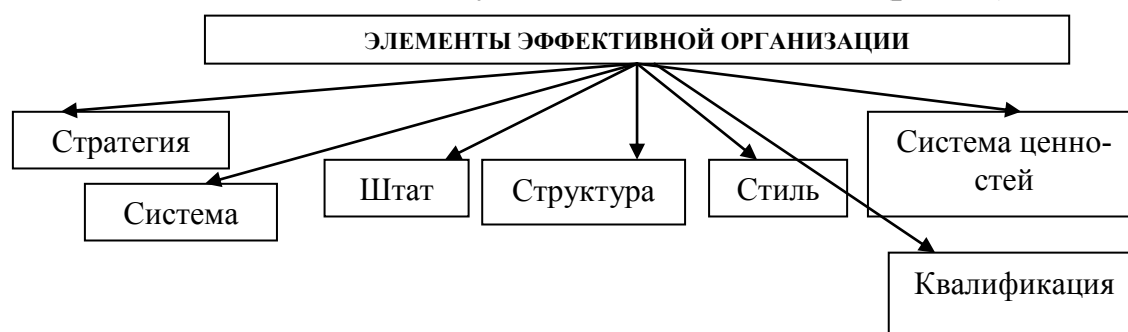


Рисунок 6. Составляющие теории «7-S»

- *Стратегия* – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов для достижения поставленных целей.
- *Структура* – внутреннее состояние организации, состав подразделений, система их подчиненности и взаимо-

действия, распределение работ, власти и ответственности между ними.

- *Система* – процедуры и технологии выполнения отдельных работ.

- *Штат* – штатное расписание и структура персонала, основные профессиональные и деловые требования, предъявляемые к ключевым должностям аппарата управления.

- *Стиль* – стиль управленческой деятельности, тип организационной культуры.

- *Квалификация* – характеристика ключевого персонала в организации по уровню квалификации и потенциальным способностям и возможностям профессионального роста.

- *Система ценностей* – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих сотрудников.

Таким образом, согласно данной теории, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих.

Теория хаоса. Окружающий нас современный мир, в частности экономика, характеризуется неопределенностью, непредсказуемостью последствий принимаемых решений. Менеджеры работают в режиме **неопределенности – хаоса**. Основоположником теории хаоса считается Джеймс Глик. В 1987 году он опубликовал книгу «Хаос: становление новой науки». Исследования, проведенные учеными в различных областях, позволили сделать вывод о том, что даже незначительные изменения в любой из частей системы могут привести к радикальным последствиям в развитии системы в целом.

Этот вывод существенно **изменил видение учеными окружающего мира**. Если теории менеджмента начала века

делали упор на предсказуемость последствий управления, то в конце века управление рассматривается как процесс подверженный воздействиям хаотичности и случайности. На практике поведение даже простых систем трудно предсказуемо, а тем более сложных.

Но это не значит, что хаотичное поведение системы не имеет никакой логики. Второй вывод теории хаоса заключается в следующем: не смотря на кажущееся случайное поведение систем под влиянием случайных изменений, ***определенные поведенческие рисунки предугадать можно.*** То есть если нельзя точно предсказать возникновение того или иного возмущения в функционировании системы и степени влияния отдельных случайных явлений на ее развитие, то можно хотя бы смоделировать в общих чертах тенденции развития системы при возникновении этих возмущений.

Так же как прогнозы погоды на длительное время сделать точным очень сложно, поскольку система «климат» относится к разряду очень сложных, на нее влияет большое количество случайных неожиданно возникающих факторов. Но возможно предсказать общий «рисунок» погоды в данном регионе и рассчитать вероятность возникновения определенного вида погоды, которая может возникнуть.

Таким образом, реализация на практике основных положений теории хаоса позволяет осуществить подход, базирующийся на идее о том, что незначительно, но хорошо продуманные действия иногда могут вызвать значительные изменения в организации, т.е. реализуется «эффект рычага». Теория хаоса также показывает, что даже небольшие изменения во внешней среде могут оказывать существенное влияние на поведение организации.

Маркетинговая концепция менеджмента. Все большее распространение в управлении получает маркетинговая концепция менеджмента, согласно которой маркетинг рассматривается в двух аспектах (рис. 7).

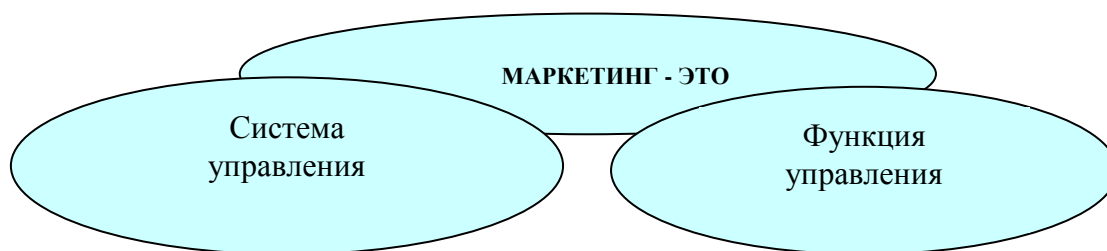


Рисунок 7. Аспекты маркетинговой концепции менеджмента

Рассматривая маркетинг как *систему управления*, особое внимание уделяют его принципам и функциям.

Важным принципом маркетинга является комплексный подход к увязке целей с ресурсами и возможностями предприятия (организации) на основе выработки путей достижения целей, которые становятся реальными только в результате разработки программ маркетинга по продукту и по предприятию в целом. Методы разработки таких программ требуют ориентации на максимальное использование потенциальных возможностей и резервов производства. Характерным для маркетинга принципом является достижение максимального сочетания в управлении фирмой централизованных и децентрализованных начал.

На реализацию принципов маркетинга ориентированы его *функции*, к которым относятся следующие:

- более полный учет требований рыночного спроса и запросов потребителей;
- определение оптимального ассортимента выпускаемой продукции и структуры производства;
- принятие обоснованных решений, эффективность которых определяется по конечному результату деятельности предприятия;
- разработка сбытовой политики на основе определения

максимально выгодных каналов сбыта, организация системы стимулирования сбыта и формирование потребностей покупателей.

Таким образом, сущность концепции маркетинга заключается в обоснованном выборе определенных целей и стратегий функционирования и развития предприятия (организации) в целом, направленных на нахождение наиболее эффективного сочетания производства новейших продуктов с продукцией, уже выпускаемой или модернизируемой, а также предназначенной к снятию с производства.

Современные подходы к управлению

Количественный подход к управлению (Л. В. Канторович, В. В. Леонтьев, Г. Данциг, В. Немчинов, А. Картер). Экономические, инженерные и связанные с ними области знаний внесли существенный вклад в теорию управления. Количественные методы были сгруппированы и получили общее название исследование операций.

По своей сути, *исследование операций* – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы, группа специалистов по исследованию операции разрабатывают модель ситуации. **Модель** – это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Таким образом, модели облегчают понимание сложностей реальности.

После создания модели, переменным задаются **количественные значения**. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную, а также проанализировать отношения между ними.

Раньше влияние этого подхода было значительно меньшим, чем влияние подхода с позиции науки о поведении, отчасти потому, что гораздо больше руководителей ежедневно

сталкивались с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций.

Кроме того, до 60-х годов, лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное для понимания и применения сложных количественных методов. Самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Таким образом, ключевой характеристикой количественного подхода к управлению является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

Процессный подход к управлению (Г. Саймон, Н. Винер, Р. Шляйфер, Г. Дж. Левит). Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется в настоящее время. **Управление** рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Авторы процессного подхода к управлению разработали функции, которые в конечном итоге группируются в планирование, организацию, координацию, мотивацию, и контроль. Эти пять первичных функций управления объединены такими связующими процессами как: коммуникации и принятие решений (рис. 8).

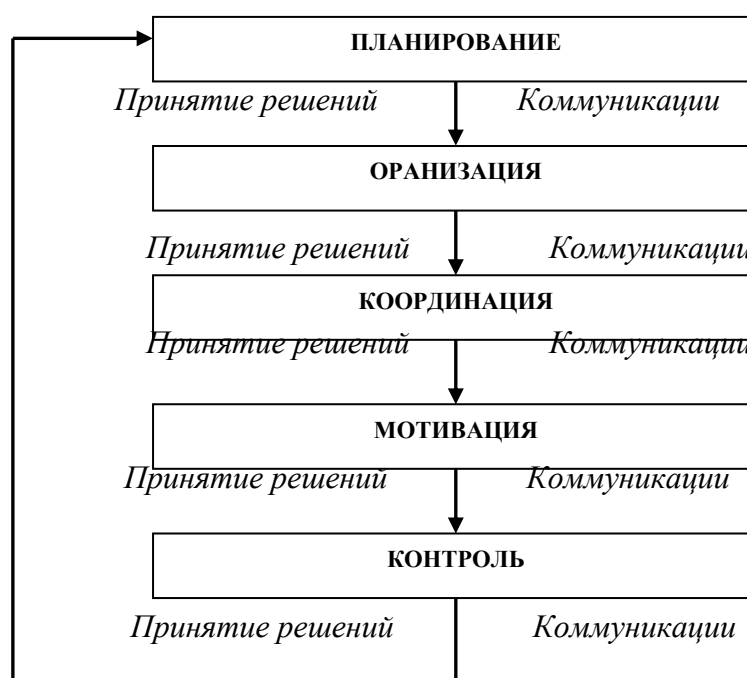


Рисунок 8. Функции управления

Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

Планирование предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели.

Сущность координации заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима работы производственного механизма.

Задача мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Следовательно, **принятие решения** – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать, координировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться.

Таким образом, процессный подход рассматривает управление, как непрерывную серию взаимосвязанных функций.

Системный подход к управлению (Н. Винер, П. Лоренс, К. Шеннон, К. Аргирис). Когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом. Системный подход – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Поскольку люди являются социальными компонентами, наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются *социотехническими системами*.

Существует два основных типа систем (рис. 9).

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой.



Рисунок 9. Типы систем

Все организации являются ОТКРЫТЫМИ СИСТЕМАМИ.

Выживание любой организации зависит от внешнего мира

Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются **подсистемами**. Понятие подсистемы это важное понятие в управлении. Посредством подразделения организации на отделы, руководством намеренно создаются подсистемы внутри организации. Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом.

Модель организации как открытой системы (рис. 10) представляет собой упрощенное изображение организации как открытой системы.



Рисунок 10. Модель организации, как открытой системы

На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются входами.

В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов.

В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

Таким образом, системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход к управлению (Э. Дейл, П. Лоренс, Д. Томпсон, Д. Гэлбрайт). Этот подход является логическим продолжением системного подхода. Центральным моментом ситуационного подхода является **ситуация**, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Иначе ситуационный подход можно объяснить, как 4-х шаговый процесс:

1. Оценка и анализ ситуации с точки зрения влияния данного состояния организации на возможности достижения целей;

2. Выбор методов управления, обеспечивающих в данной ситуации достижение целей управления;

3. Управление должно создавать потенциал в организации и развивать способность быстро перестраивать стиль и методы управления применительно к изменившейся ситуации;

4. Менеджеры должны произвести изменения в управлении в соответствии с ситуацией.

Если можно проанализировать ситуацию, тогда не возникает необходимости прибегать к догадкам или методу «Проб и ошибок» для определения наиболее подходящего решения организационных проблем.

Анализируя ситуацию невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Для практических целей менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на ее успех. Существует не более десятка *ситуационных факторов, которые подразделяют на 2 основные группы:*

- Внутренние ситуационные переменные;
- Внешние ситуационные переменные.

Таким образом, ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Контрольные вопросы и задания:

1. В чем состоит сущность менеджмента?
2. Перечислите характерные особенности

Темы рефератов (эссе):

1. Менеджмент как учебная и научная дисциплина.
2. Основные категории менеджмента.
3. Современный взгляд на роль менеджмента.
4. Система управления Ф. Тейлора.
5. Вклад Г. Форда в научную организацию труда.
6. Развитие менеджмента в Европе: принципы и функ-

ции управления административного менеджмента А. Файоля («Общее и промышленное управление»).

7. Школы менеджмента. Социальная ответственность и этика менеджмента.

8. Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента.

Задания для самоконтроля:

1. Необходимость использования менеджмента в России возникла в результате:

- 1) Изменения формы собственности на предприятиях;
- 2) Развития внешнеэкономических отношений;
- 3) Выхода на международный рынок;
- 4) Перехода к рыночной экономике;
- 5) Получения предприятиями права на хозяйственную самостоятельность.

2. Менеджмент – это:

- 1) Наука об управлении;
- 2) Достижение целей;
- 3) Использование организаторских умений;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

3. Школа управленческой мысли, создатели, которой полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения:

- 1) Школа научного управления;
- 2) Административная школа;
- 3) Классическая школа;
- 4) Школа человеческих отношений;
- 5) Школа поведенческих наук.

4. Школа управленческой мысли, которая зародилась на основании результатов Хоторнских экспериментов:

- 1) Школа научного управления;
- 2) Административная школа;
- 3) Классическая школа;

4) Школа человеческих отношений;

5) Школа поведенческих наук.

5. *Школа управленческой мысли, создатели, которой полагали, что, главная задача теоретиков в области менеджмента – получение, обработка и анализ практических данных, а также выдача на этой основе рекомендаций управляющим:*

1) Школа научного управления;

2) Эмпирическая школа;

3) Классическая школа;

4) Школа социальных систем;

5) Неоклассическая школа.

6. *Школа управленческой мысли, центром которой является Институт Карнеги:*

1) Школа научного управления;

2) Эмпирическая школа;

3) Классическая школа;

4) Школа социальных систем;

5) Неоклассическая школа.

7. *Современная концепция управления, основоположник которой, выдвинул идею саморазвивающегося трудового коллектива:*

1) «Управление по целям»;

2) Теория «7-S»;

3) «Теория хаоса»;

4) Теория «Z»;

5) Теория «X, Y».

8. *Управленческий подход, ключевой характеристикой которого является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями и символами:*

1) Количественный подход к управлению;

2) Процессный подход к управлению;

3) Системный подход к управлению;

4) Ситуационный подход к управлению;

5) Нет правильных ответов.

9. *Управленческий подход, который рассматривает управление, как непрерывную серию взаимосвязанных функций:*

- 1) Количественный подход к управлению;
- 2) Процессный подход к управлению;
- 3) Системный подход к управлению;
- 4) Ситуационный подход к управлению;
- 5) Нет правильных ответов.

10. *Организация, согласно системного подхода к управлению – это:*

- 1) Система;
- 2) Открытая система;
- 3) Закрытая система;
- 4) Внешняя система;
- 5) Внутренняя система.

1.2 Содержание, предмет и объект менеджмента

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленный на достижение, в ходе любой хозяйственной деятельности организации, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов менеджмента.

В упрощенном понимании, **менеджмент** – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы других людей.

Термин «Менеджмент» - это синоним термина «Управление», однако не в полной мере. *Термин «Управление» намного шире, поскольку применяется:*

- к разным видам человеческой деятельности (управление автомобилем);
- к разным сферам деятельности (управление государством, управление в неживой природе);

–к разным органам управления (подразделения на предприятиях, в государственных и общественных организациях).

Термин «Менеджмент» («Management») американского происхождения и дословно не переводится на другой язык. *Условно переводят:*

- «Management» - управление хозяйственной деятельностью.
- «Control» - управление в неживой природе.
- «Government administration» - государственное управление.
- «Public administration» - общественное управление.
- «Business management» - хозяйственное управление.

Профессиональный менеджмент предполагает, что *субъектом* управления является менеджер, а *объектом* – хозяйственная деятельность.

Менеджер, в современном понимании – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочия в области принятия решений по конкретным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность организации:

- в любой отрасли экономики (промышленность, торговля, банковское дело, страховое дело, строительство и т.д.);
- в любой сфере деятельности (сбыт, производство, снабжение, финансы, НИОКР и т.д.).

Таким образом «Менеджмент» относится только к тем категориям предприятий и организаций, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли, независимо от характера такой деятельности.

Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации представляет собой взаимосвязь внутренних переменных.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто единое, что руководство должно преодолеть в своей работе.

Внутренними переменными организации (рис. 11) являются:

- Цели.
- Структура.
- Задачи.
- Технология;
- Люди.



Рисунок 11. Внутренняя среда организации

1. Цели организации – есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать к чему она стремиться.

У организации могут быть *разнообразные цели*, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений — по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность.

Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей.

В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. *Цели подразделений* в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

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

В основе построения эффективной организации лежат следующие принципы и правила:

1. Чем лучше построена организация, тем больший результат она имеет;
2. В основе построения любой организации лежит технология производства продукта;
3. Структуризация организации по продуктам и покупателям способствует увеличению положительного результата;

4. Каждое подразделение и каждый человек в организации должен иметь работу, за которую отвечает только он;

5. Выполнению каждой работы должен соответствовать конкретный результат, и только он определяет полезность для организации данного подразделения или человека;

6. Положительный результат, с одной стороны, определяется эффективностью построения организации, а с другой стороны, квалификацией и мотивацией работающих в ней людей;

7. Организация строится и функционирует по правилу управленческого цикла;

8. Правило «своего кармана» предполагает: знаю, имею, распоряжаюсь определенной долей проданного продукта;

9. Установленный порядок в организации никто, даже главы фирмы, нарушать не имеет права.

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

Все задачи предписываются не отдельно взятому работнику, а должности, которую занимает данный работник.

На основе решения руководства о структуре, каждая должность выполняет ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Задачи организации традиционно делят на три категории (рис. 12).



Рисунок 12. Категории задач

Технология — четвертая важная внутренняя переменная — имеет более широкое значение, чем традиционно считается.

4. Технология организации – Социолог *Чарльз Перроу*, который много писал о влиянии технологии на организацию и общества описывает **технологию** как средство преобразования сырья — будь то люди, информация или физические материалы — в искомые продукты и услуги.

Люис Дейвис писавший о проектировании работ, предлагает сходное широкое описание: «**Технология** – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Ученые *Виланд и Ульрих*, утверждают, что **технология** – это способ, который позволяет осуществить преобразование исходных материалов в желаемый на выходе продукт, причем компонентами технологии являются машины, оборудование и сырье, а наиболее значимый компонент – это сам процесс.

Классификация технологии по Вудворд. Из всех существующих систем классификации типов технологии наибольшей известностью пользуется система Джоан Вудворд – британской исследовательницы управления. Изучая производственные фирмы, она обнаружила, что все технологии производственных фирм можно разделить на три категории (рис. 13).

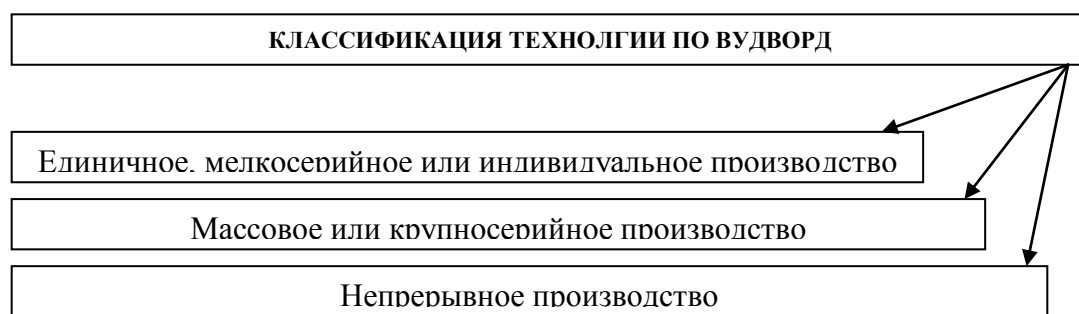


Рисунок 13. Классификация технологии по Вудворд

– *Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство*, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом.

– *Массовое или крупносерийное производство* применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

– *Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах.

Классификация технологии по Томпсону. Социолог и теоретик организаций Джеймс Томпсон разработал для классификации технологий систему, отличающуюся, но не противоречащую предыдущей.

По его мнению, технологии можно разделить на три следующие категории (рис. 14):

– *Многозвенные технологии* характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологии.

– *Посреднические технологии* характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.

– *Интенсивная технология* характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

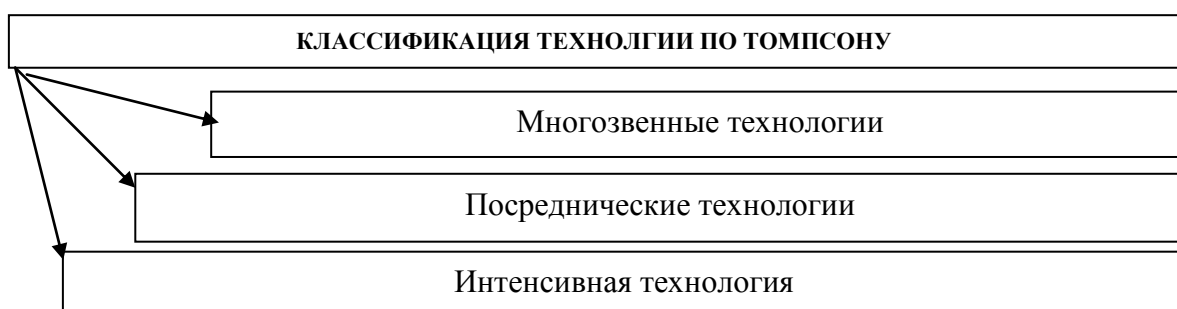


Рисунок 14. Классификация технологии по Томпсону

Категории, предложенные Томпсоном, не так уж сильно расходятся с категориями Вудворд.

Многозвенные технологии эквивалентны технологиям массового и некоторым формам непрерывного производства.

Интенсивные технологии эквивалентны индивидуальным технологиям. Их целью является достижение максимальной гибкости производства.

Посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Ими, в основном, пользуются, когда возможна и эффективна хотя бы некоторая стандартизация, но выпуск продукции не может быть полностью стандартизирован.

Посреднические технологии позволяют организациям использовать многочисленные вариации потребностей сторон, вступающих во временную связь.

Различия в терминологии объясняются в основном областью специализации авторов.

Вудворд в основном занималась технологиями промышленных предприятий. Томпсона же интересовала более широкая схема, охватывающая все виды организаций.

В результате, промышленные предприятия лучше всего описаны категориями Вудворд, а категории Томпсона, как представляется, лучше всего подходят для технологий, относящихся к другим областям.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи, включает использование конкретной технологии, как средства преобразования материала, поступающего на входе.

5. Люди организации. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания опе-

раций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества **людей**, которые являются пятой внутренней переменной.

Очень важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные не что иное как группы людей. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собою личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство достигает целей организации через других людей.

Существует три основных аспекта человеческой переменной к управлению (рис. 15).

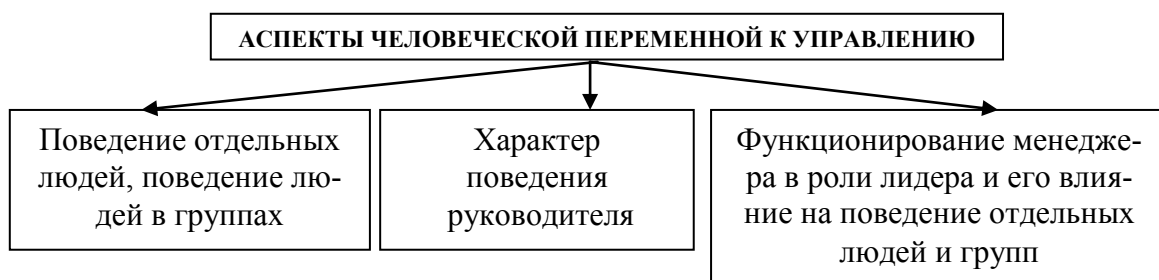


Рисунок 15. Аспекты человеческой переменной к управлению

Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно, поскольку на индивидуальное поведение и успешность деятельности влияют различные характеристики (рис. 16).

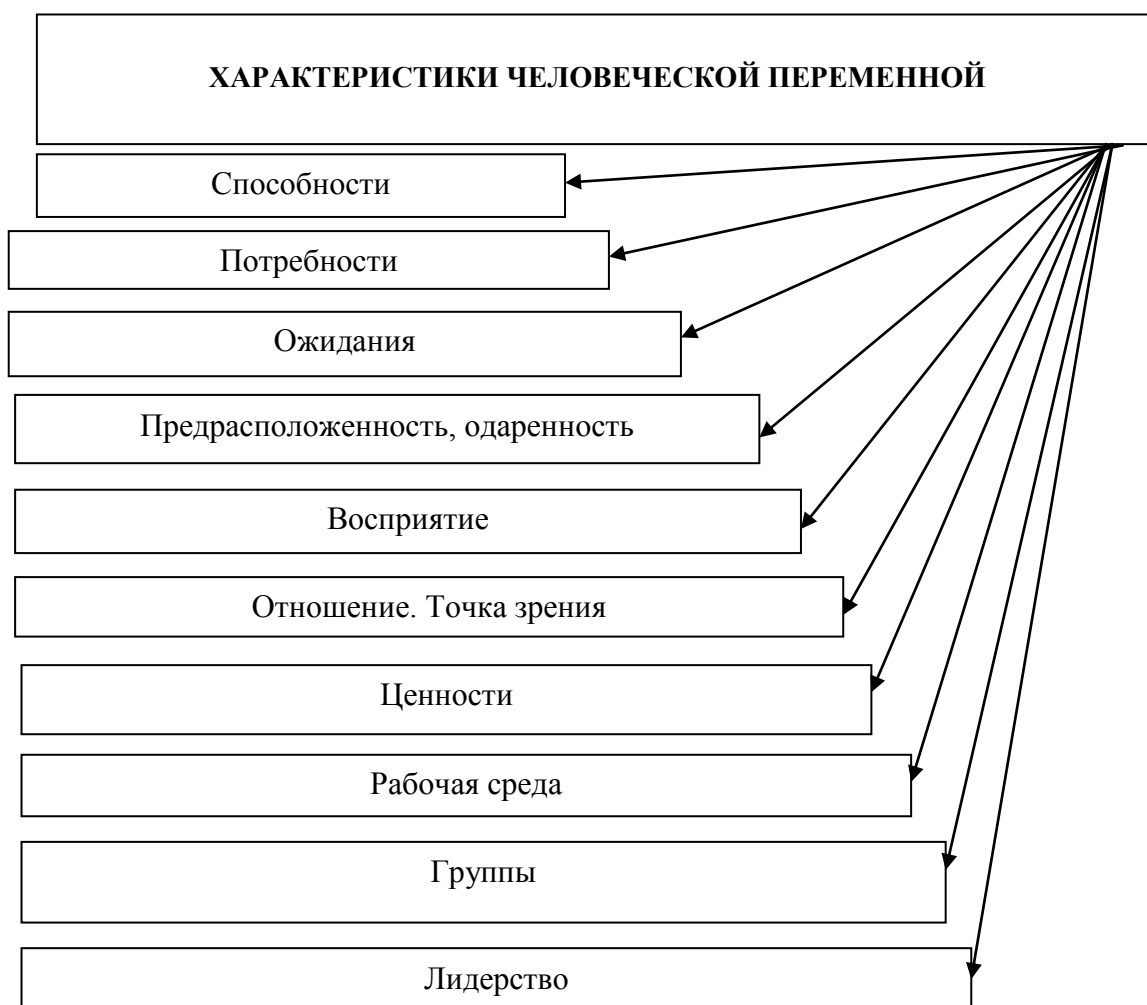


Рисунок 16. Характеристики человеческой переменной

Способности. Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности, присущие человеку качества. Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Это одна из причин, почему многие организации предпочитают расширять способности конкретного работника к выполнению специфической задачи путем соответствующего обучения.

Потребности. Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. С точки зрения управления, организация должна стремиться создавать ситуации, в которых

удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

Ожидания. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они, вероятно, не будут работать эффективно.

Предрасположенность, одаренность тесно связаны со способностью. Предрасположенность — это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания, как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся как бы талантом, открывающимся в определенной области. Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретение способности эффективно выполнять конкретную деятельность. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту. Если руководитель не сможет правильно оценить предрасположенность человека к определенной работе, время и расходы, понесенные в связи с его обучением, будут потрачены впустую.

Восприятие сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Восприятие можно определить как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Восприятие определяет — испытывает ли человек потребность, и каковы его ожидания

в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком.

Отношение. Точка зрения. Еще один аспект различий между людьми — это их отношение к чему-либо или социальные установки. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение. Примером этого могут служить расовые или иные предрассудки. Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий и продолжительности работы, стимулирования труда. Социальные установки усваиваются под влиянием людей, с которыми мы чаще всего взаимодействуем.

Ценности. В то время как отношение (социальные установки) является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, ценности — это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения. Организации и их руководители, имеют ценности, существующие в культуре данного общества. Каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей. Обретая плоть, эта система составляет организационную культуру или нравственный облик организации. Как и более крупное общество, организация стремится иметь свою собственную мораль, обычаи и табу.

Рабочая среда — это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. Число включенных сюда факторов, бесконечные потенциальные вариации каждой переменной и то обстоя-

тельство, что все эти факторы взаимосвязаны и меняются во времени, делают рабочую среду в организации чрезвычайно сложной. Исследователи в области управления и психологии еще очень далеки от того, чтобы полностью объяснить и попытаться спрогнозировать влияние рабочей среды на отдельных работников, их поведение.

Группы оказывают сильное влияние на поведение конкретных людей. Благодаря многочисленным возможностям социального взаимодействия, группы формируются спонтанно. И конечно, сама организация и ее подразделения по определению тоже являются группами. Члены группы формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы. Нормой называются стандарты поведения, признаваемые и приемлемые в данных условиях. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами.

Лидерство. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть эффективным лидером. Лидерство – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом.

Приведенные характеристики определяют индивидуальность человека. Хотя человек ведет себя в различных ситуациях различно, он имеет определенный шаблон поведения – устойчивый набор характеристик, внутренне согласованных. Сочетание стабильных характеристик определяет нашу личность.

Личностные характеристики и внешнее окружение, действуя совместно, определяют поведение личности. При этом ситуация имеет все большее влияние на это поведение, чем свойства личности.

Этот вывод имеет большое значение, потому что он указывает на важность создания такой окружающей обстановки

на работе, которая бы подчеркивала тип поведения, желательный для организации.

Внешняя среда организации

Организация – это открытая система, которая зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Менеджер обязан выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Организации подобно биологическим организмам, которые выжили благодаря тому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям, происходящим во внешней среде. Организации должны приспосабливаться к окружающей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Исходя из принципа открытой системы, перед руководителями встает следующая проблема: определить внешнюю среду, т.е. ограничить учет внешней среды теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. Эти аспекты должны быть релевантны по отношению к организации и операциям, которые осуществляет данная организация.

Характеристики внешней среды (рис. 17) и включают в себя следующее:

- взаимосвязь факторов внешней среды;
- сложность внешней среды;
- подвижность внешней среды;
- неопределенность внешней среды.

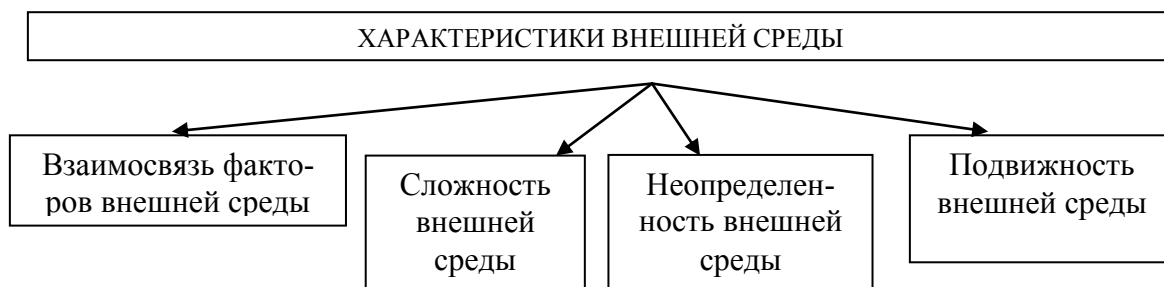


Рисунок 17. Характеристики внешней среды

Взаимосвязь факторов внешней среды – это уровень силы, с которым изменение одного фактора воздействует на другие.

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

Подвижность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. В одной и той же организации подвижность внешней среды для различных подразделений различна. Для определения подвижности внешней среды необходимо опираться на разнообразную информацию, чтобы принять решения относительно внутренних переменных организации.

Неопределенность внешней среды – это функция количества информации, которой располагает организация или лицо, по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации. Если информации мало и есть сомнения в ее точности, то среда становится более неопределенной. В настоящее время для бизнеса требуется все больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается.

Для облегчения учета факторов внешней среды, среду подразделяют на две основные группы (рис. 18).

Среда прямого воздействия

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации.

Основными факторами среды прямого воздействия (рис. 19) являются:

- поставщики;
- потребители;
- конкуренты;
- законы и государственные органы.

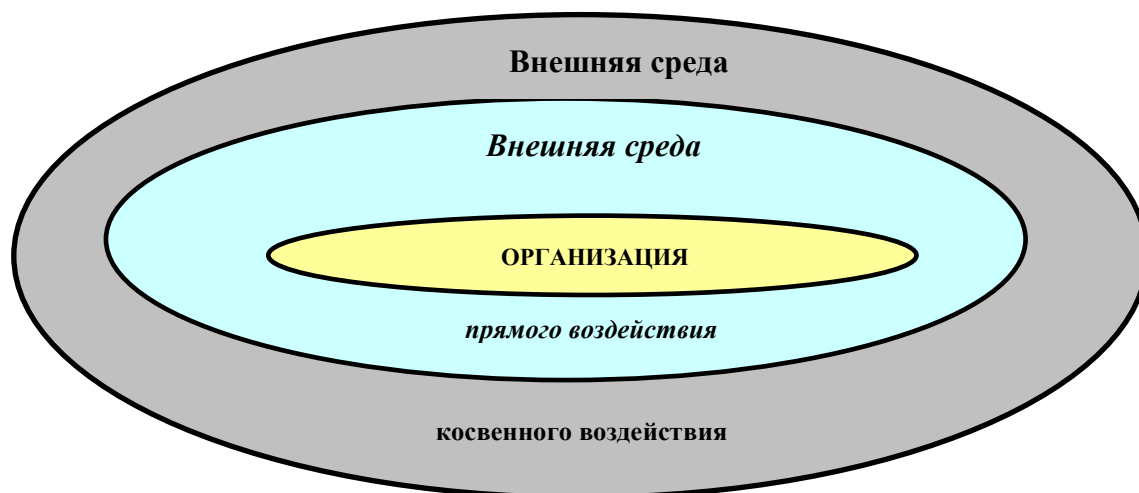


Рисунок 18. Внешняя среда организации

Зависимость между организацией и сетью **поставщиков** обеспечивает ввод ресурсов – один из наиболее ярких примеров воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, количества и качества. Но и одновременно опаснее тем, что усиливается влияние таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность. В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним или практически одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика.



Рисунок 19. Факторы внешней среды прямого воздействия

Основными элементами, которые нуждаются в поставщиках, являются:

- материалы;
- капитал;
- трудовые ресурсы.

Некоторые организации зависят от непрерывного потока материалов. Для таких организаций, **материалы** – это входы, которые необходимы для осуществления следующего этапа производственного процесса и должны доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с поставщиком. Иногда может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Однако запасы связывают деньги, которые необходимо расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды.

Для роста и процветания организации нужны не только поставщики материалов, но и поставщики **капитала**. Таких потенциальных инвесторов несколько:

- банки;
- программы Федеральных учреждений по предоставлению займов;
- акционеры;
- частные лица.

Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств.

Адекватное обеспечение организации **трудовыми ресурсами** нужной специализации и квалификации, необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т.е. для эффективности организации. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все выше перечисленное имеет мало проку.

Развитие ряда отраслей, в настоящее время, сдерживается нехваткой нужных специалистов. Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров.

Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Друкера, что единственная подлинная цель бизнеса – создавать **потребителя**, т.е. само внимание и оправдание существования организации зависят от способности находить потребителя и удовлетворять его запросы.

Анализ потребителей, как компонента непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься, на какой объем продаж может рассчитывать организация, и в какой мере покупатели привержены продукту, на сколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателей может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое месторасположение покупателя;
- демографические характеристики покупателя (возраст, образование, сфера деятельности);
- социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы и привычки;
- отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта и как оценивает продукт.

Изучая потребителя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Торговая сила потребителя зависит также от того, насколько существенно для него качество покупаемой

продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты в процессе анализа потребителя. *К числу таких факторов относятся:*

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещаемых продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок;
- ориентация покупателя на определенную марку;
- наличие определенных требований покупателя к качеству товара.

Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. *С одной стороны*, гипотетически влияние каждого потребителя сильно отражается на деятельности предприятия, так как именно потребитель осуществляет «голосование рублем» за товар или услугу предприятия. *С другой стороны*, только совокупное воздействие большей части потребителей может оказывать серьезное воздействие на достижение предприятием рыночной цели.

Многие организации ориентируют свои маркетинговые стратегии на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

Потребительское поведение нужно изучать с целью

снижения его негативного влияния и использования возможностей, которое оно предоставляет. Но важно не забывать, что предприятие должно самостоятельно активно формировать потребности и предпочтения потребителей, их ценностные ориентиры, для решения своих рыночных задач.

Потребители, решая какие товары и услуги для них желательны, и по какой цене, определяют для организации почти все, что касается результатов ее деятельности. Тем самым, необходимое удовлетворение потребителей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов, капитала и трудовых ресурсов.

Конкуренты – это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия чётко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на «плаву». Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать, и какую цену можно запросить.

Изучение конкурентов, с которыми организации приходится бороться за ресурсы, полученные из внешней среды, занимает важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

***Под конкурентной средой фирмы** понимают совокупностью субъектов и факторов рынка, влияющих на отношение между производителем (продавцом) и потребителем продукции.*

Конкурентная среда рынка определяется типом конкуренции и структурой рынка, а также другими факторами развития различных организационно-правовых форм собствен-

ности субъектов рынка, характером государственного регулирования. *Структура рынка характеризуется:*

- степенью монополизации;
- уровнем дифференциации конкурирующих продуктов;
- наличием барьеров для входа на рынок;
- уровнем интеграции фирм;
- степенью диверсификации производства товаров;
- уровнем и структурой затрат на производство и сбыт продукции.

Оценивая конкурентную среду, важно также выявить конкурентные силы, определяющие привлекательность отрасли и позиции фирм в конкурентной борьбе. Конкурентная борьба формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке.

Субъектами конкурентной среды являются также и те организации, которые могут войти на рынок, и производящие замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, способные заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

М. Портер выделяет пять конкурентных сил:

- появление новых конкурентов;
- угроза замены данного продукта новыми продуктами;
- сила позиции поставщиков;
- сила позиции покупателей;
- конкуренция среди производителей в отрасли.

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция проявляется во многих аспектах управления. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам.

Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

Каждая организация имеет определенный **правовой статус**, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организаций может осуществлять свою хозяйственную деятельность и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к законам страны, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса.

Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как *косвенное влияние*, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и *прямое* — через законодательные акты и деятельность местных органов власти. Например, высокие ставки налогов существенно ограничивают активность фирм, их инвестиционные возможности и толкают к сокрытию доходов. Высокие бюрократические барьеры препятствуют предпринимательской активности, открытию малых и средних предприятий.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного

регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а так же вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Каждый вид деятельности регулируется определёнными органами.

Неопределённость сегодняшнего правового поля происходит из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, и в то же время за каждым стоит авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований.

Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления местных органов власти, число которых также множится. Почти все местные сообщества требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, обладают предприятия налогами, а если речь идёт об энергетике, системах телефонной связи на месте и страховании, то и устанавливает цены. Некоторые местные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы.

Среда косвенного воздействия

включает факторы, которые могут не оказывать немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, в дальнейшем все равно сказываются на них.

Основными факторами среды косвенного воздействия (рис. 20) являются:

- технология (научно-технический прогресс);
- состояние экономики;
- социокультурные факторы;
- политические факторы;
- отношения с местным населением.

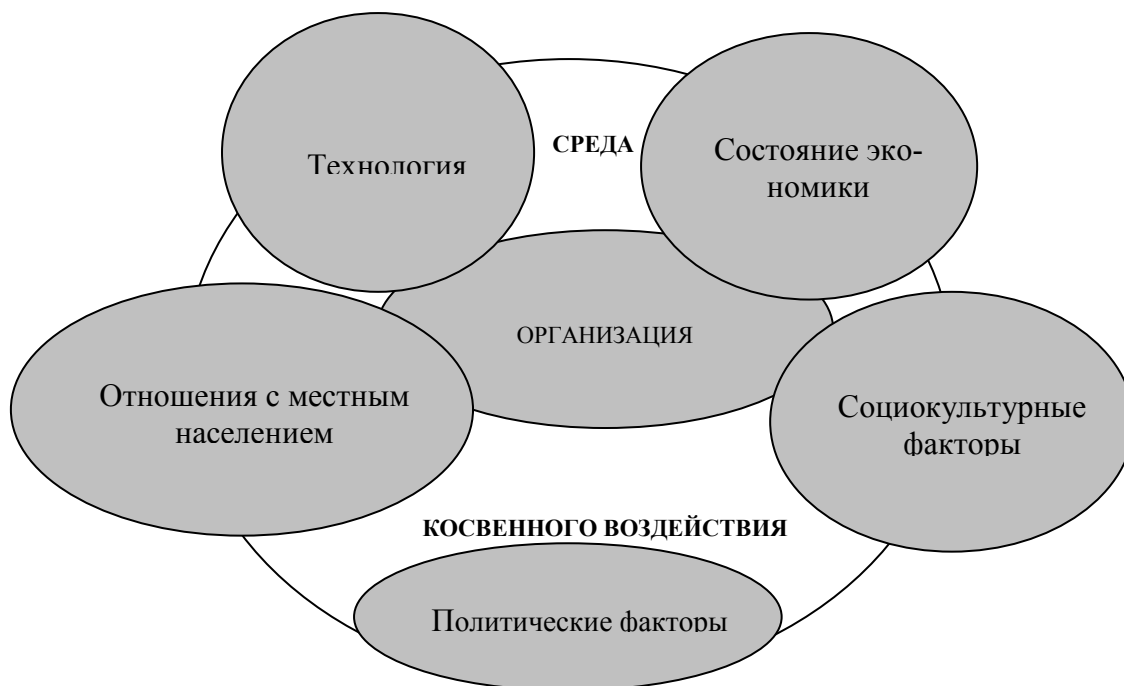


Рисунок 20. Факторы внешней среды косвенного воздействия

Технология (научно-технический прогресс) одновременно является внутренней переменной и внешним фактором более широкого понятия.

Технологические нововведения влияют на:

- эффективность, с которой продукты могут изготавливаться и продаваться;
- скорость устаревания продукта;
- то, как может собираться, храниться и распределяться информация;
- то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенден-

ция сохранится. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде.

Некоторые недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, — это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, геновая инженерия.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения.

Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения **состояния экономики**. Состояние мировой экономики влияет на скорость всех вводимых ресурсов и способностей потребителей покупать определенные товары и услуги. Состояние экономики может сильно повлиять на возможности организации получать капитал для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Федеральным резервным банком.

Важно понимать, что, то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать *положительное воздействие* на одни и *отрицательное* на другие организации. Из истории, к примеру, известно, что киноиндустрия процветала, когда экономика находилась в плачевном состоянии. Имеют место и локальные вариации. Если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вообще ничего не почувствуют.

Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом.

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому **социокультурные факторы**, в числе которых *преобладают установки, жизненные ценности и традиции*, влияют на организацию. Например, американская публика того, что конституирует этичную практику ведения бизнеса. Дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, фаворитизм вместо поддержки компетентности, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их невозможно считать, по сути, противозаконными. В некоторых других странах, однако, подобная практика считается нормальной и принята на вооружение предприятиями, поскольку социокультурная среда там иная.

Еще один пример социокультурного влияния на деловую практику – традиционный и злополучный стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей. Такая установка реализуется в дискриминационной практике найма и служебного продвижения женщин, и, хотя она противозаконна, избавиться от подобного отношения трудно.

Согласно недавним исследованиям доказано, что установки рабочих изменяются. В целом сравнительно молодым рабочим не по душе традиционные патерналистские отношения, они хотят иметь больше независимости и социального взаимодействия на работе.

Другие исследователи показывают, что многие (но не все) рабочие и служащие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, создавая «вызовы», обладает большей содержательностью, не ущемляет свободу и пробуждает в человеке самоуважение.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или на услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера вроде Ральфа Лорена или Глории Вандельсбилт, поскольку, как им кажется, это придает им дополнительный вес в обществе.

От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Многие компании подверглись общественному нажиму – от них требовали прекращения любых дел с ЮАР из-за политики апартеида, проводимой этой страной. От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов. Результатом социокультурного воздействия на организацию стало растущее внимание к социальной ответственности.

Подчеркивая важность, учет руководством социокультурных воздействий, Реджиналд Жоунс, бывший председатель правления фирмы «Дженерал Электрик», указывает, что организации должны быть в состоянии «предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты». Это означает, что сама корпорация должна измениться, сознательно трансформируясь в институт, приспособленный к новой среде.

Некоторые аспекты **политической обстановки** в стране представляют *особое значение для руководителей:*

- один из них – настроение администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса, тесно увязанных с социокультурными тенденциями;
- другой – группы особых интересов и лоббисты.

В демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия Правительства, как:

- налогообложение доходов организаций;
- установка налоговых льгот или льготных пошлин;

– требования в отношении практики найма и дальнейшего продвижения в работе представителей национальных меньшинств;

– законодательство по защите потребителей;

– стандарты на безопасность;

– стандарты на чистоту окружающей среды;

– контроль цен и заработной платы.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. *В стране - хозяине* для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут принести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение долларов, вывозимы в качестве прибыли.

С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки, как это было в Китае, однако в других странах бизнес обычно продолжается, несмотря на официальную дипломатическую конфронтацию.

Почти для всех организаций преобладающее **отношение к ней_местной общины**, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. *Некоторые города*, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. *Другие*,

напротив, годами бьются в суде, чтобы не допустить в город промышленное предприятие.

В некоторых общинах политический климат благоприятствует бизнесу, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения.

В других местах владельцы собственности предпочитают взять на себя большую долю расходов муниципальных органов либо с целью привлечения новых предприятий в данную общину, либо для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может породить бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами.

Поэтому многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с общинами, в которых они функционируют.

Эти усилия могут выражаться в следующей форме:

- финансирование местных школ;
- благотворительная деятельность;
- поддержка молодых талантов в управлении.

Например, каждый год многие фирмы отправляют руководителей высокого уровня для участия в компании «Единый путь». Многие театры и оркестры в общинах зависят от пожертвований корпораций, что отмечается в их программах.

Цикл менеджмента является основой управленческой деятельности. Основными составляющими цикла менеджмента являются функции: планирования, организации, координации, мотивации и контроля, которые должен выполнять всякий руководитель, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

1. Планирование – это решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать сотрудники, чтобы достичь этих целей.

По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Любое планирование ориентировано на будущее. Но у каждой организации свой подход к будущему.

Существует 3 подхода к планированию (рис. 21):



Рисунок 21. Подходы к планированию

Удовлетворенческий подход исповедуют организации, которым как говорится «не до жиру», ибо их задача элементарное выживание. Поэтому они ставят перед собой заведомо выполнимые задачи, лишь бы их выполнение принесло хоть какую-нибудь прибыль.

Адаптационный подход – планирование построено так, чтобы принимать стабильные и надежные решения, адекват-

но реагирующие на изменения внешней и внутренней среды, чтобы не допустить снижения достигнутого уровня прибыльности. При этом организации «чужого» не надо, но и «своего» она уже не отдаст ни при каких обстоятельствах.

Оптимизационный подход базируется на построении оптимального плана развития организации, исходя из ситуации и ресурсов, которые активно используются, с учетом противоречий внешней и внутренней сред.

Процесс планирования проходит через следующие этапы:

1 этап. Происходит оценка экономической и политической обстановки в которой действует организация. Определяется как на данный момент, так и на перспективу общие возможности рынка, позиции конкурентов, связанные с выпуском товаров и услуг.

2 этап. Происходит постановка задач и выработка сроков их решений, вытекающих из основных целей. К задачам предъявляются достаточно жесткие требования и обязательно согласовываются с теми подразделениями организации, которые в дальнейшем будут их выполнять, прежде чем они возьмутся за «дело».

3 этап. Происходит рассмотрение планов, предприятий, т.е. характеристик ситуаций, в которых должен быть выполнен план. Эти предприятия бывают:

– *Внешними* (касаются социальных и экономических условий, НТП, состояние рынков сбыта, оборудования, рабочей силы и т.п.).

– *Внутренними* (касаются структуры фирмы, обновления производства, морально-психологического климата и т.п.).

4 этап. Происходит выбор наиболее предпочтительного образа действий, исходя из имеющихся альтернатив.

Свое завершение, материальное воплощение, процесс планирования находит в системе планов.

ПЛАН – это официальный документ, где фиксируются цели организации на данном периоде, скоординированные направления ее деятельности и деятельности ее отдельных подразделений.

Планы подразделяются:

- по образу действия (рис. 22);
- по срокам (рис. 23).

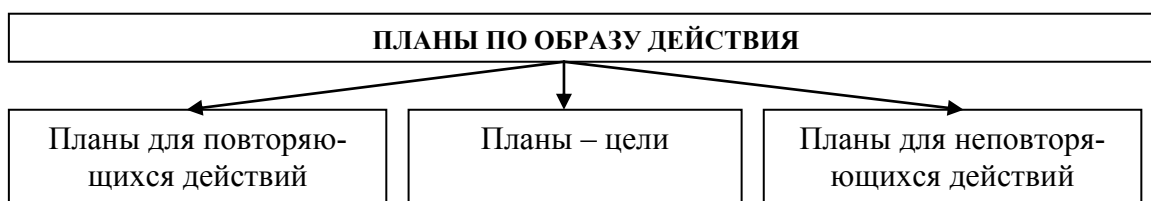


Рисунок 22. Виды планов по образу действия



Рисунок 23. Виды планов по срокам

2. Организация (Организация работ) – это функция, которую должны осуществлять все руководители, независимо от ранга, но решение о выборе структуры организации в целом, почти всегда принимают руководители высшего звена.

Элементами проектирования организации являются (рис. 24):

- разделение труда и специализация;
- департаментализация и кооперация;
- связи между частями и координация;
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия организации и ее звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

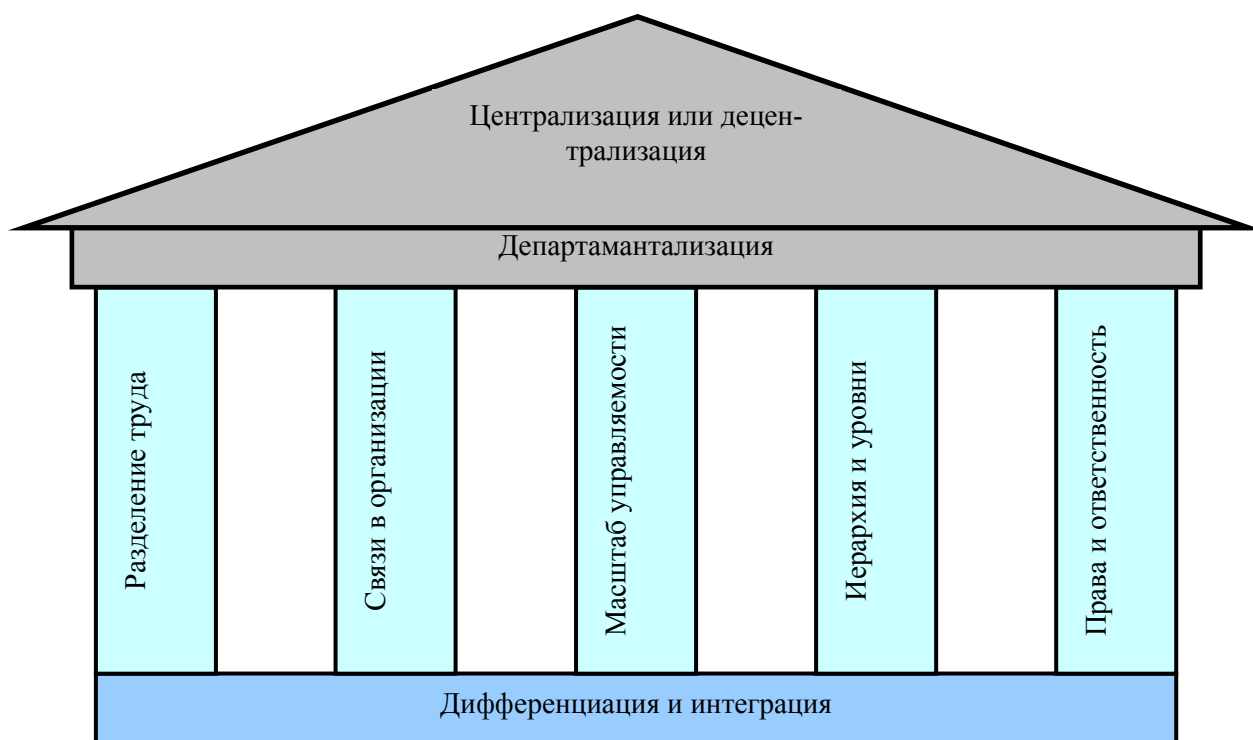


Рисунок 24. Элементы проектирования «организационного здания»

Эффективного и производственного функционирования организации невозможно достичь, если один из ее членов или одна из ее частей делают все, чем занимается организация, либо тогда, когда все ее члены или ее части делают одно и то же. Поэтому в любой организации существует **разделение труда** между ее членами или частями, которое происходит по двум направлениям:

- постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукции или услуги (снабжение, планирование, производство, сбыт). Такое разделение работ называется *горизонтальной* специализацией;
- разделение работ по уровням иерархии в организации, как целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет *вертикальную* форму.

Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т.е. начать осуществлять их опре-

деленное организационное обособление исполнителей схожих работ. Данный процесс организационного обособления называется **департаментализацией**.

Говоря иными словами, **департаментализация** – это деление всей организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

В организации, состоящей из множества частей, должна осуществляться определенным образом координация их деятельности. Данная координация выступает основой структуры организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых **связей** в организации.

Связь – это выражение отношений, а не какое-то действие. Связи различаются не тем, что делается в их рамках, а тем, как реализуются отношения координации, что в свою очередь определяется тем, какие отношения лежат в основе связей. Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельности.

Наиболее частому анализу подвергаются следующие пары связей (рис. 25):

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

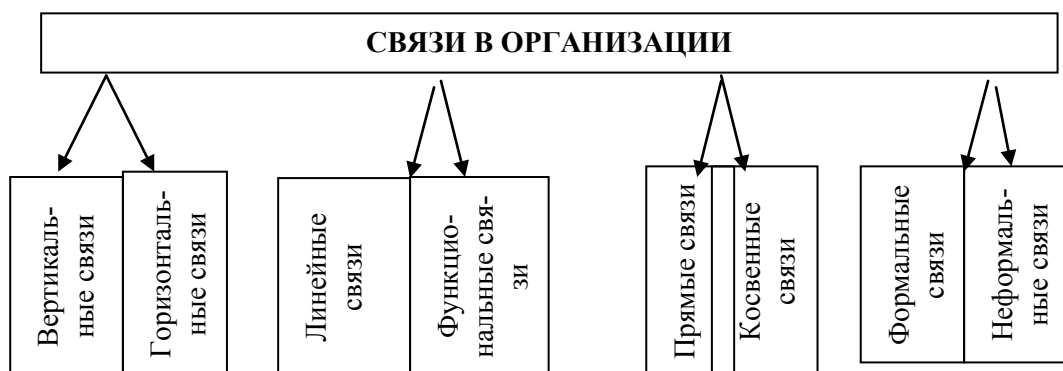


Рисунок 25. Пары связей в организации

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях.

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

Линейные связи – это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными.

Природа *функциональных связей* (их часто называют штабными) – совещательная, и реализуется посредством этих информационное обеспечение координации.

Прямые связи характеризуются непосредственными отношениями руководителя и подчиненного.

Косвенные связи обычно ограничены ответом на вопрос «как», иногда – на вопрос «когда» и реже – на вопросы «где» или «кто».

Формальные связи – это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами.

В основе *неформальных связей* лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами.

При проектировании организации происходит группирование людей и работ по какому-то принципу или на основе какого-то критерия. В ходе группирования наступает этап, когда необходимо принимать решение относительно того, сколько людей или работ непосредственно может быть эффективно объединено под единым руководством. Существует два типа **масштаба (диапазона) управляемости**:

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. В результате, чтобы соединить нижние звенья организации с высшим звеном, увеличивается количество иерархических уровней.

Широкий масштаб управляемости имеет характеристики, противоположные узкому: максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии.

Иерархия в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации – это просто структура власти, или **звенность**.

В практике управления в организациях применяются две системы **распределения прав и ответственности или полномочий** по уровням иерархии (рис. 26).

Первая система строится на основе принципа единства подчинения (работник должен получать распоряжение, относящееся к выполняемой работе, только от одного начальника), ее схема чем-то похожа на «елочку». Данная система построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.

Вторая система – система двойного или множественного подчинения («матрешка») построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей.

В небольшой организации все решения могут приниматься ее руководителем. Однако с увеличением размеров организации, масштаба и сложности работ может создаваться ситуация, когда руководитель будет перегружен принятием решений, даже если он только этим и будет заниматься.

Система «Елочка»



Система «Матрешка»

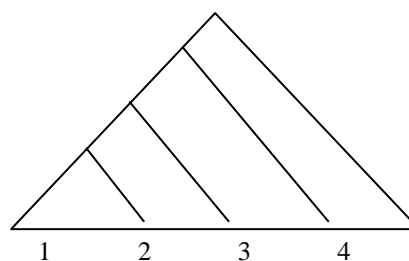


Рисунок 26. Распределение в организации прав и ответственности

Централизация – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации.

Децентрализация – это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Понятия «централизация» и «децентрализация» вовсе не исключают друг друга. Они выступают лишь разными способами решения проблемы искажения информации при перемещении ее с уровня на уровень, способами решения этой проблемы через разную степень распределения прав и ответственности по «вертикали» управления.

Важное место в проектировании организации занимает проблема установления требуемых отношений между частями или подразделениями организации.

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

Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

3. Координация – это функция обеспечения согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранения, поддержания и совершенствования установленного режима работы производственного механизма.

Цель координации заключается в установлении взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов и устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

На предприятиях возникает *необходимость* концентрировать материальные, трудовые и финансовые ресурсы на особо важном участке. Отсюда возникает неравномерность в движении производства, т.е. отклонение от первоначально заданных условий.

К отклонениям приводят также перебои в снабжении, нарушения трудовой дисциплины, нехватка средств и др. Поэтому работники управления должны располагать эффективными средствами регулирования, а регулирующие средства должны предусматриваться в планах.

На современном этапе развития производства продолжается процесс дальнейшего разделения труда в сфере управления. Для этого требуется усиление координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы управления. Должно быть налажено сотрудничество между структурными подразделениями, руководителями.

Нарушение координации приводит к тому, что руководители не информируются о работе друг друга, действуют обособленно. А это приводит к нарушению сотрудничества.

Координация осуществляется путем:

- проведения совещаний;
- личных контактов между руководителями;
- согласования рабочих планов и графиков;
- внесения в планы и графики коррективов,
- осуществление увязки работы между исполнителями.

Координацией охватываются общественные организации, что дает возможность сосредоточить силы на основных участках производства.

4. Мотивация – это процесс побуждения себя и других для достижения личных целей и целей организации.

В настоящее время в современной организации подчиненные гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Первоначальные концепции просты, но мотивы трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия.

К первоначальным концепциям относят:

1. Политика «кну́та» и «пря́ника». В период промышленной революции (19 век) люди стремились найти работу в городе, при тяжелейших условиях, за оплату, которой

хватало лишь для выживания. Именно в этот период Ф. Тейлор (школа научного управления) определяет мотивацию, по типу «кнута» и «пряника», которая становится очень эффективной.

2. Метод психологии. Э. Мейо (школа психологии и человеческих отношений) исследовал высокую текучесть кадров на текстильной фабрике, причиной которой были невыносимые условия труда, которые не позволяли людям общаться друг с другом.

5. Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с момента постановки целей и задач, при создании организации. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность людей будет уже невозможно.

Таким образом, контроль необходим.

Необходимость контроля обусловлена рядом факторов (рис. 27).

Для борьбы с неопределенностью – планы, организационные структуры – это картина того, что хотелось бы видеть в будущем. Обстоятельства могут «тормозить» реализацию плана.

– Для того чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на изменения, организации нужен эффективный механизм оценки воздействия этих переменных. Фактором неопределенности также являются люди, выполняющие большинство работ в любой организации. Люди не могут быть запрограммированы, невозможно с точностью прогнозировать ответную реакцию работников на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязанностей.



Рисунок 27. Факторы, обуславливающие необходимость применения контроля

– **Для предупреждения возникновения кризисных ситуаций** – ошибки и проблемы возникают при анализе ситуаций и переплетаются внутри организации, если их вовремя не исправить. Вероятность переплетения ошибок в организации велика из-за высокой степени взаимосвязи различных видов деятельности. Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации, до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

– **Для поддержания успеха** – это поддержание всего того, что является успешным в деятельности организации. Важный аспект контроля – определить, где организация достигла успеха, а где потерпела неудачу. Определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствуют достижению ее общих целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, появляется возможность достаточно быстро адаптироваться организации к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить продвижения к целям организации.

– **Для широты контроля** – контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель независимо от своего ранга должен осуществлять контроль, как необходимую часть своих должностных обязанностей, даже если это ему специально никто не поручал.

**ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ, КООРДИНАЦИЯ И МОТИВАЦИЯ
НЕ МОГУТ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫ БЕЗ КОНТРОЛЯ**

1. Принципы управления – это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления. Также как закономерности, принципы управления подразделяются на общие и частные (рис. 28).

Общие принципы управления характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления и на все отрасли народного хозяйства.

К общим принципам управления можно отнести:

- целенаправленность;
- ответственность;
- компетентность;
- дисциплину;
- стимулирование;
- иерархичность.

Принцип целенаправленности предопределен сущностью программно-целевого управления и требует четкой постановки целей перед предприятием и каждым его подразделением.

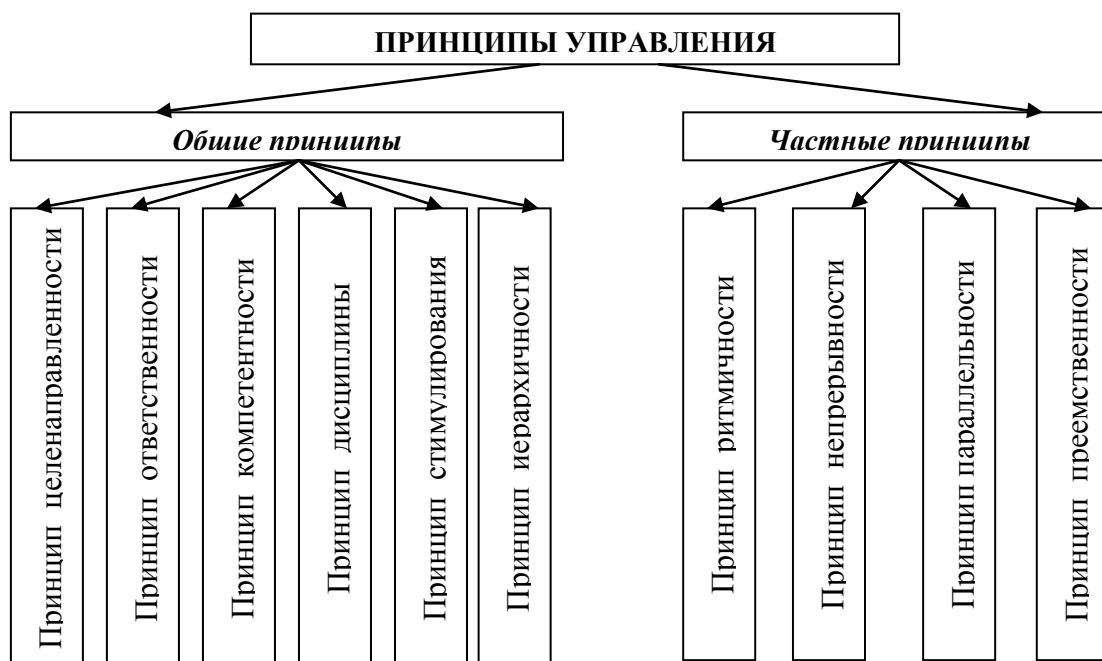


Рисунок 28. Принципы управления

При этом цель должна быть реальной, достижимой и определенной предельно конкретно, что придает работе здравый смысл и мобилизует усилия персонала на ее выполнение. Принцип целенаправленности включает не только постановку целей, но и соотнесение этих целей с необходимыми ресурсами. При этом важно не только обеспечить увязку целей с главными ресурсами, необходимыми для их достижения, но и акцентировать внимание на самом слабом звене, которое может помешать достижению целей.

Принцип ответственности выражается в наказании членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач. При этом ответственность должна быть равна полномочиям, а мера наказания должна возрастать по мере увеличения полномочий. К сожалению, в практике управления (особенно на высших иерархических уровнях) этот принцип далеко не всегда реализуется, что приводит к необдуманному решению, к злоупотреблению властью и некомпетентному управлению, а все это, в конечном счете, нередко становится причиной гибели организаций.

Принцип компетентности означает знание менеджером объекта управления или, по крайней мере, его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений. Принцип компетентности связан с горизонтальным разделением труда по функциям.

Неотъемлемым *принципом управления* является *дисциплина*, которая должна присутствовать в любой системе управления на любом уровне. Дисциплина – это безусловное выполнение указаний руководителя, должностных обязанностей, инструкций, приказов и других директивных документов. Уровень дисциплины в значительной мере определяют культуру управления. Вместе с тем, дисциплина не должна стеснять инициативу работников и оставлять место для творческого отношения к работе.

Принцип стимулирования, прежде всего, связан с мотивацией трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, моральное – в основном на психологическом воздействии на работников. Побудительными мотивами здесь могут быть различные духовные потребности работников: в принадлежности, в причастности, в успехе и т.п. Следовательно, содержание принципа стимулирования было бы неправильно сводить только к оплате труда, как это часто происходит. Стимулирование требует также использования и моральных стимулов и мотиваций, а также справедливого отношения к персоналу.

Принцип иерархичности заключается в вертикальном разделении управленческого труда, т.е. в выделении уровней управления и подчинении низших уровней управления высшим. Этот принцип учитывается при формировании организационных структур управления при построении аппарата управления, при расстановке кадров.

Частные принципы управления имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы и стороны управления. К ним относят:

- ритмичность;
- непрерывность;
- параллельность;
- преемственность управленческих процессов.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимобусловлены.

2. Методы управления – это конкретные приемы и способы воздействия субъекта управления на объект для достижения определенных целей (рис. 29).

Все методы управления классифицируются по следующим признакам:

- по характеру воздействия;
- по характеру отношений;
- по форме выражения.

По характеру воздействия выделяют три группы методов.

Методы материальной мотивации стимулируют экономический интерес (заработная плата, материальное поощрение);

Методы социальной мотивации ориентируют человека на социально значимые интересы (карьера, престиж и др.);

Методы властной мотивации обуславливают выполнение организационно-распорядительных действий и инструктивных документов (дисциплина, ответственность, качество и др.).



Рисунок 29. Методы управления

По характеру отношений все методы делятся на пять групп:

Экономические методы управления базируются на использовании экономических законов рынка: регулирования спроса и предложения; законе стоимости; учете потребностей общества, коллектива и личности. Сущность экономических методов заключается в соизмерении затрат производства и результатов деятельности коллектива. Экономические методы опираются на все рычаги хозяйственного механизма: стимулирование, планирование, хозяйственный расчет, финансирование, кредитование и др.

Организационно-распорядительные методы управления – это методы прямого воздействия на управляемый объект, так как принципы и распоряжения предполагают обязательное выполнение. Каждый руководитель в своей деятельности использует различные приемы организационных воздействий, а именно:

Дисциплинарные воздействия предусматривают поддержание упорядоченных организационных связей работниками с помощью дисциплинарных правил и меры ответственности (личная, коллективная, материальная, служебная ответственность). Оптимальное сочетание различных видов ответственности свидетельствует о правильном понимании и практическом использовании организационных методов управления.

Распорядительные воздействия сводятся к коррективке организационных связей при изменении условий производства, в соответствии с полномочиями и должностными обязанностями.

Стабилизирующие воздействия сводятся к утверждению состава элементов системы и к закреплению устойчивых

организационных связей между ними путем четкого определения функциональных обязанностей.

Важными рычагами стабилизирующих воздействий являются:

Нормирование – установление норм и нормативов, которые определяют верхние и нижние пределы в деятельности. Нормирование включает в себя:

- нормы времени;
- нормы численности;
- нормы выработки;
- нормы соотносительности;
- нормы величины.

Регламентирование – установление правил, определение содержания и порядка выполнения организационной работы. Регламентирование бывает:

- общеорганизационное;
- функциональное;
- должностное;
- структурное.

Инструктирование – оказание методической, организационной или информационной помощи при выполнении конкретной работы. Инструктирование может быть в виде:

- ознакомления;
- объяснения;
- совета;
- предостережения;
- разъяснения.

Социально-психологические методы управления используются в рамках формальной и неформальной структур управления, которые органично сочетаются в сфере управления.

Формальная структура фиксирует производственно необходимые связи и отношения работников с помощью точно

сформулированных и формально закрепленных прав, обязанностей, полномочий, ответственности.

Неформальная структура характеризуется связями и отношениями, складывающимися на основе симпатий, антипатий, сходства характеров, взаимопонимания, общности интересов в сфере производства и вне производства.

Партисипативные методы управления – это новое понятие в отечественной науке об управлении. Появление этой категории вызвано требованиями рыночной экономики. В основе этих методов – возможность участия работников во владении собственностью и в управлении предприятием. Внедрение этих методов предполагает не только наделить работников какой-либо частью собственности, сделать их акционерами, но и повысить их трудовую мотивацию. В рыночных условиях трудовая мотивация должна способствовать деятельности каждого работника и предприятия в целом.

Графические методы управления вписываются во взаимосвязанную систему методов управления как самостоятельный элемент, который дополняет и расширяет возможности управленческих воздействий. Слово «графика» по происхождению древнегреческое и означает «пишу, черчу». Это понятие рассматривается как вид изобразительного искусства, основанный на рисунке, выполненным, линиями и штрихами. Именно рисунок представляется как важное, своеобразное средство передачи информации, с помощью которого мысли человека находят свое выражение и воплощение, легко и доступно воспринимаются окружающей средой.

Практическое задание:

1. Проанализируйте, пожалуйста, и опишите, каким образом влияют факторы внешней среды прямого воздействия на организацию, в которой Вы работаете (учитесь).

Ответ оформите в виде таблицы.

Наименование организации: _____

<i>Перечень факторов внешней среды прямого воздействия</i>	<i>Факторы внешней среды прямого воздействия, влияющие на деятельность Вашей организации</i>	<i>Положительное влияние факторов внешней среды прямого воздействия на деятельность Вашей организации</i>	<i>Отрицательное влияние факторов внешней среды прямого воздействия на деятельность Вашей организации</i>
Поставщики			
Потребители			
Конкуренты			
Законы и государственные органы			

2. Проанализируйте, пожалуйста, и опишите, каким образом влияют факторы внешней среды косвенного воздействия на организацию, в которой Вы работаете (учитесь).

Ответ оформите в виде таблицы.

Наименование организации: _____

<i>Перечень факторов внешней среды косвенного воздействия</i>	<i>Факторы внешней среды косвенного воздействия, влияющие на деятельность Вашей организации</i>	<i>Положительное влияние факторов внешней среды косвенного воздействия на деятельность Вашей организации</i>	<i>Отрицательное влияние факторов внешней среды косвенного воздействия на деятельность Вашей организации</i>
Технология (НТП)			
Состояние экономики			
Социокультурные факторы			
Политические факторы			
Отношения с местным населением			

Контрольные вопросы и задания:

1. Объясните сущность понятия «среда предприятия».
2. Дайте характеристику внутренней среды предприятия.
3. Каковы факторы прямого воздействия внешней среды?
4. В чем особенность факторов косвенного воздействия?
5. Поясните особенности, которые существуют при характеристике внешней среды предприятия.
6. В чем состоит содержание процесса управления?
7. Какова сущность цикла менеджмента?

8. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?

9. В связи с чем отдельные функции управленческого цикла взаимосвязаны и взаимообусловлены?

10. Как осуществляется планирование деятельности предприятия? Особенность организационной составляющей цикла менеджмента.

11. Как менеджер может создать действенную систему мотивации труда персонала предприятия?

12. Почему так важно для менеджера организовать действенную систему контроля работы предприятия?

13. В чем заключается взаимосвязь отдельных функций менеджмента?

14. Дайте характеристику всех принципов управления.

15. Охарактеризуйте все методы управления.

Темы рефератов (эссе):

1. Организация предприятия как система управления (самоуправляющаяся система). Внутренняя среда организации, ее основные элементы.

2. Модель организации (предприятия) как объекта управления: закрытая и открытая система.

3. Внешняя среда организации, ее основные элементы.

4. Характеристики внешней среды.

5. Влияние факторов внешней среды на организацию.

6. Составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой Вы работаете или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

7. Эволюция принципов менеджмента.

8. Принцип целенаправленности.

9. Принцип ответственности.

10. Принцип компетентности.

11. Принцип дисциплины.

12. Принцип стимулирования.

13. Принцип иерархичности.

14. Экономические методы (государственный, внутризаводской, персональный) менеджмента.

15. Социально-психологические методы (коллективный и индивидуальный уровни) менеджмента.

Задания для самоконтроля:

1. Внутренняя среда организации включает в себя следующие переменные, за исключением:

- 1) Переменной «Цели»;
 - 2) Переменной «Структура»;
 - 3) Переменной «Задачи»;
 - 4) Переменной «Работа»;
 - 5) Переменной «Технология».
2. *Желаемый конечный результат, к достижению которого стремится группа, работая вместе, - это:*
- 1) Цель;
 - 2) Структура;
 - 3) Задача;
 - 4) Работа;
 - 5) Технология.
3. *Логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных определенным образом и направлен-ных на достижение целей – это:*
- 1) Структура;
 - 2) Задача;
 - 3) Работа;
 - 4) Технология;
 - 5) Люди.
4. *Задачи предписываются:*
- 1) Работнику;
 - 2) Должности;
 - 3) Индивиду;
 - 4) Личности;
 - 5) Человеку.
5. *Классификация технологии по Вудворд включает следующие категории, за исключением:*
- 1) Категории «Единичное производство»;
 - 2) Категории «Мелкосерийное производство»;
 - 3) Категории «Массовое производство»;
 - 4) Категории «Многозвенное производство»;
 - 5) Категории «Непрерывное производство».
6. *Характеристика внешней среды организации, которая выполняет функцию количества информации, которой располагает организация или лицо, по поводу конкретного фактора:*
- 1) Сложность внешней среды;
 - 2) Подвижность внешней среды;
 - 3) Определенность внешней среды
 - 4) Неопределенность внешней среды;
 - 5) Риск внешней среды.
7. *К внешней среде прямого воздействия не относят:*
- 1) Переменную «Покупатели»;

- 2) Переменную «Поставщики»;
- 3) Переменную «Продукты»;
- 4) Переменную «Потребители»;
- 5) Переменную «Конкуренты».

8. *М. Портер выделяет следующие виды конкурентных сил, за исключением:*

- 1) Переменной «Сила позиции поставщиков»;
- 2) Переменной «Появление новых конкурентов»;
- 3) Переменной «Сила позиции покупателей»;
- 4) Переменной «Сила позиции государства»;
- 5) Переменной «Появление новых продуктов».

9. *Внешняя среда организации косвенного воздействия включает в себя следующие переменные, за исключением:*

- 1) Переменной «Политические факторы»;
- 2) Переменной «Социокультурные факторы»;
- 3) Переменной «Рыночные факторы»;
- 4) Переменной «Состояние экономики»;
- 5) Переменной «Научно-технический прогресс».

10. *Установки, жизненные ценности, стереотипы и традиции общества, влияющие на организацию - это:*

- 1) Отношения с местным населением;
- 2) Социокультурные факторы;
- 3) Рыночные факторы;
- 4) Состояние экономики;
- 5) Научно-технический прогресс.

11. *Основными составляющими цикла менеджмента являются следующие функции, за исключением:*

- 1) Функции «Планирование»;
- 2) Функции «Организация»;
- 3) Функции «Централизация»;
- 4) Функции «Мотивация»;
- 5) Функции «Контроль».

12. *Обеспечение согласованности действий всех звеньев системы управления – это:*

- 1) Планирование;
- 2) Организация;
- 3) Централизация;
- 4) Мотивация;
- 5) Координация.

13. *Подход к планированию, который используется организациями с целью элементарного выживания - это:*

- 1) Удовлетворенческий подход к планированию;
- 2) Адаптационный подход к планированию;

- 3) Оптимизационный подход к планированию;
- 4) Приспосабливающийся подход к планированию;
- 5) Нет правильных ответов.

14. Годовой план производства - это:

- 1) Оперативный план;
- 2) Перспективный план;
- 3) Тактический план;
- 4) Стратегический план;
- 5) Среднесрочный план.

15. К элементам проектирования организации относят следующие переменные, кроме:

- 1) Переменной «Дифференциация»;
- 2) Переменной «Связи организации»;
- 3) Переменной «Департаментализация»;
- 4) Переменной «Разделение труда»;
- 5) Переменной «Стратегический выбор».

16. Разделение работы, которое помогает определить, на каком уровне в организации один руководитель находится относительно другого - это:

- 1) Горизонтальное разделение труда;
- 2) Вертикальное разделение труда;
- 3) Диагональное разделение труда;
- 4) Прямое разделение труда;
- 5) Косвенное разделение труда.

17. Связь – это:

- 1) Какие-то действия;
- 2) Выражение отношения;
- 3) Создание иерархии;
- 4) Функция руководителя;
- 5) Все выше перечисленное.

18. В организации выделяют следующие пары связей, за исключением:

- 1) Пары «Внешние и внутренние связи»;
- 2) Пары «Прямые и косвенные связи»;
- 3) Пары «Вертикальные и горизонтальные связи»;
- 4) Пары «Линейные и функциональные связи»;
- 5) Пары «Формальные и неформальные связи».

19. Концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации – это:

- 1) Департаментализация
- 2) Централизация;
- 3) Децентрализация;
- 4) Дифференциация;

5) Интеграция.

20. К первоначальным теориям мотивации не относят:

- 1) Политику «кну́та» и «пря́ника»;
- 2) Метод психологии;
- 3) Концепцию «кну́та» и «пря́ника»;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

1.3 Миссия, цели и функции организации

Планирование – данная функция предполагает выработку и принятие определенного постановления, в котором перед объектом управления будет поставлена определенная цель. Это постановление – управленческое регулирование. Очень серьезная процедура, т.к. реализуется на практике.

Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей.

Планированием в любой организации занимается специальный орган – плановый комитет.

Перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач.

Текущее планирование ориентированно на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка, на каждом данном этапе развития. Текущий план развивают, конкретизируют перспективный планы с учетом конкретной обстановки.

Планом называется официальный документ, в котором отражается прогноз развития организации в будущем, в промежуточные и конечные задачи, цели, стоящие перед ней и отдельными подразделениями; механизм координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случаи чрезвычайных обстоятельств.

Виды планирования:

1. По степени охвата – общей, частные.
2. По содержанию – стратегические, тактические, оперативные.
3. Предметы планирования – целевые, планированные средств, программные, планирование действий.
4. По форме исполнения – текстовые и графические.
5. По форме функционирования - глобальные, контурное, детальное.
6. По глубине планирования – сбыт, производства, заготовка, инвестиции, финансы, персонал.
7. По срокам – краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

Кроме выше перечисленных видов плана существует следующие:

1. Структурно-организационные – планирование место размещение предприятия, планирование производства, планирование сфер деятельности отделов, участков.
2. Финансовые планы – издержки, подготовки производства, план расходов и доходов, кассовый план, балансовый план.

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информацией, методами выполнения.

Задачи планирования:

1. Определение целей к достижению, которых стремится организация;
2. Поиск требующихся ресурсов (трудовые, материальные, финансовые и информационные ресурсы) и распределение этих ресурсов в соответствии с требованиями;
3. Формирование и корректировка организационной структуры управления;
4. Содействие в повышении трудовой активности рабочих;

5. Проверка готовности к работе менеджеров;
6. Выбор наиболее эффективного способа достижения целей;
7. Контроль за деятельностью фирмы.

Содержание планирование, как функция управления, состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производств с учетом материальных ресурсов.

Сущность планирования проявляется:

1. В конкретизации целей развития всех фирм и каждого подразделения в отдельности на установленный период.
2. Определение хозяйственной задачи, средств и их достижение, сроков и последовательности реализации.
3. Выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов необходимых для решения поставленных задач.

Принципы:

1. Ранжирование объектов по степени важности.
2. Сбалансированность плана.
3. Согласованность плана с параметрами внешней среды.
4. Преемственность стратегического и тактического планов.
5. Социальная ориентация плана (обеспечение экономической и эргономической безопасности).
6. Автоматизация системы планирования.
7. Обеспечение обратной связи.
8. Экономическая обоснованность плановых показателей.
9. Применение к планированию научных подходов, методов.
10. Адаптивность к ситуации.

Этапы планирования:

1. Оценка экономической и политической обстановки, в которой действует организация;

2. Постановка конкретных задач и выработка сроков их реализации;

3. Рассмотрение плановых предложений (факторы внешней и внутренней среды);

4. Выбор наиболее рационального образа действий.

Подходы к планированию:

1. Удовлетворенческий подход;

2. Адаптационный подход – организации подстраиваются под изменения внешней среды их девиз: «Чужого нам не надо, но своего мы не отдадим»;

3. Оптимизационный – используется организациями, которые уверенно стоят на ногах, ставят перед собой высокие цели и стремятся к их достижению.

Организация планирования – последовательность определения целей, содержания, методики и техники. Различают следующие фазы планирования:

1. Определение целей планирования.

2. Анализ проблематики планирования.

3. Поиск альтернатив.

4. Прогнозирование, оценка.

5. Принятие решения.

6. Постановка задач на планирование.

Методика планирования:

1. Общее планирование.

2. Детальное планирование.

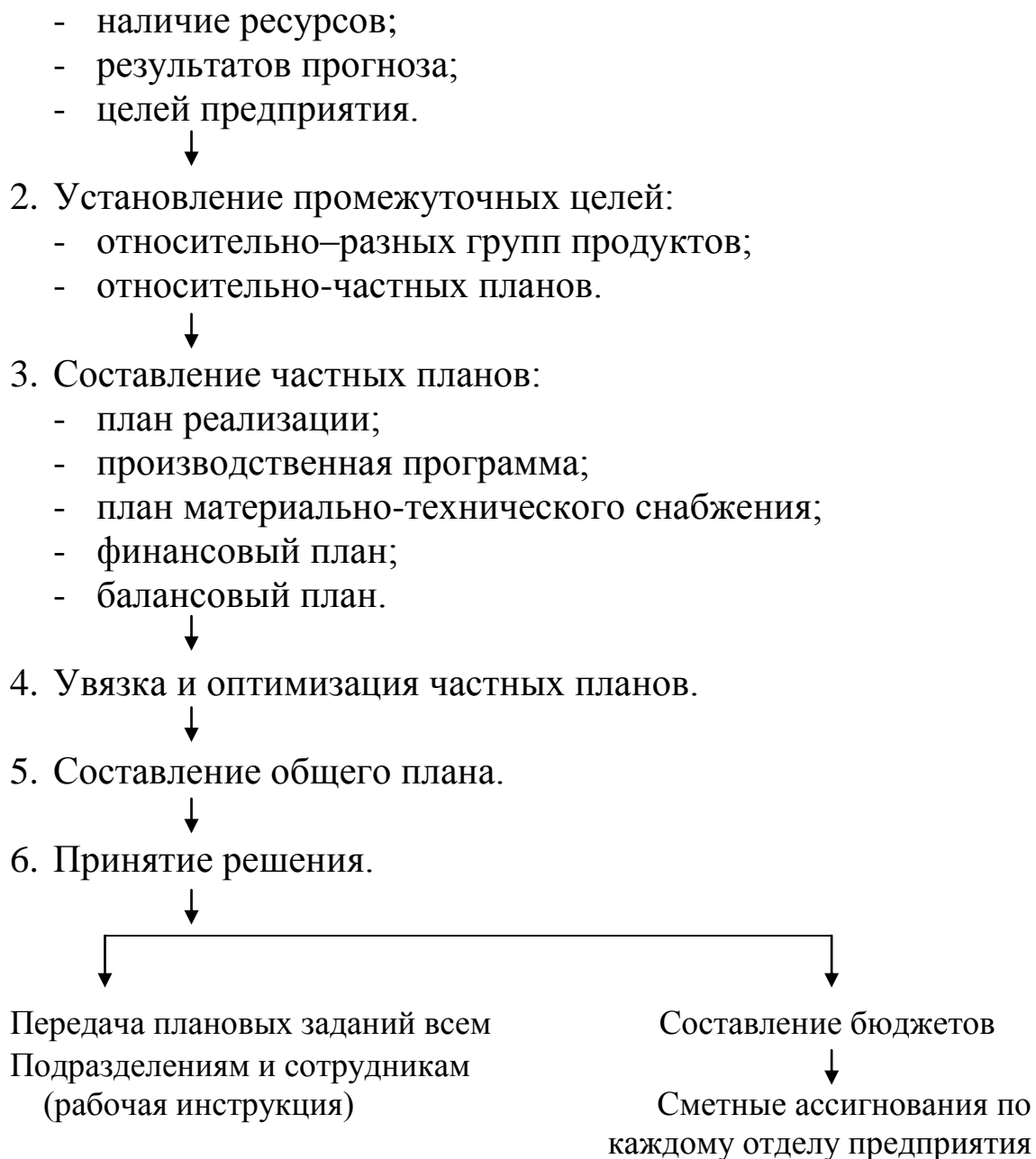
3. Одновременное планирование.

4. Последовательное планирование.

Процесс планирования – это процесс принятия управленческих решений, состоит из взаимосвязанных этапов и процедур, которые постоянно и последовательно повторяются.

Процесс разработки планов:

1. Определение плановых заданий на основе:



Менеджеры должны ответить на вопросы:

Где мы находимся в настоящее время? (оценка сильных и слабых сторон в основных сферах производства);

Чего реально может добиться организация?

Куда мы хотим двигаться? (при ответе этого вопроса, оцениваются возможности и угрозы в окружающей среде, формируются цели организации, а также определяются факторы могущие помешать достижению этих целей).

Как мы собираемся сделать это? (что должен делать каждый конкретный работник для достижения поставленных целей).

Необходимость и потребность планирования вытекают из:

1. Обобществление производства.
2. Специализация и кооперирование производства в рамках общественной хозяйственности.
3. Наличия многочисленных структурных подразделений в рамках фирмы.
4. Тесные межфирменные связи с поставщиками сырья, включающих единый технологический процесс.
5. Требования НТП – быстро учитывать и осваивать новейшие достижения наук и техники.

Таким образом, цель планирования, как функция управления состоит в стремление заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между определенными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку фирмы:

1. Производство и сбыт
2. Взаимосвязь маркетинга с контролем.

Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ слабых и сильных сторон организации, оценку имеющихся ресурсов и перспективы развития рыночной конъюнктуры.

Контрольные вопросы и задания:

1. Планирование как функция управления: сущность, этапы, виды.
2. Планирование как функция управления: классификация планов.

3. Понятие о цели управления (менеджмента), определение.

4. Общая характеристика стратегического и текущего планирования в системе менеджмента.

5. Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования.

Темы рефератов (эссе):

1. Миссия организации как перспектива ее развития.

2. Проблемы определения целей и миссии организации.

3. Исследование целей управления.

4. Миссия организации и ее имидж.

5. Роль целеполагания в менеджменте.

6. Анализ целей и организационных систем корпорации.

7. Особенности выработки и развития миссии организации.

8. Миссия и цели управления организацией, проблемы формирования и согласования.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2.1 Сущность и виды стратегического менеджмента

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности организации и ориентировано на определение намеченных конечных результатов.

Стратегическое планирование – это набор действий и решений, предпринятых руководителем, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия (греческое слово «искусство генерала») – это всесторонний детальный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации достижение ее целей.

Стратегия разрабатывается высшим руководителем, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегическое планирование должно разрабатываться с точки зрения перспективы всей организации, а не конкретного индивида. Формулировка стратегического плана представляет собой тщательную систематическую подготовку к будущему. Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, т.к. возможны ошибки при организации, координации, мотивации и контроле, которые могут привести к неудаче, даже при великолепном стратегическом плане. Стратегическое планирование представляет собой 9-ти шаговый процесс (рис. 30).

1. Миссия организация – это основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Миссия должна быть формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации.

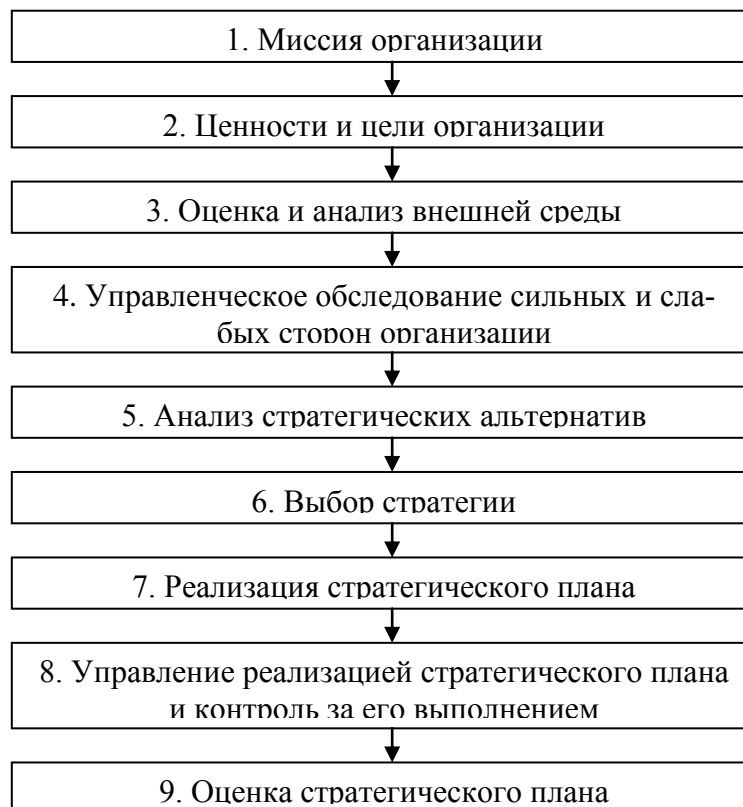


Рисунок 30. Процесс стратегического планирования

Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

- задачи организации, с точки зрения, ее основных услуг или товаров, ее основных рынков и основных технологий;
- анализ внешней среды по отношению к организации, который определяет принципы работы организации;
- анализ культуры организации, т.е. микроклимат внутри организации и какого типа людей привлекает эта организация.

Чтобы выбрать соответствующую миссию организации необходимо решить:

- Кто наши клиенты?
- Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить:

2. Ценности и цели организации. Хотя миссия организации, несомненно, представляет собой чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями и целями высшего руководства. Наши ценности формируются нашим опытом, образованием, социально-экономическим фоном и другими факторами.

Высшее руководство сохраняет и соблюдает определенные ценности, которые проявляются в выборе типа управления, а также в целях организации. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, *цели должны обладать рядом характеристик:*

- цели должны быть конкретными и измеримыми – при этом руководителю легче определить насколько организация хорошо работает в направлении осуществления своих целей;
- цели должна иметь конкретный горизонт прогнозирования, т.е. когда результат должен быть достигнут;
- цели должны быть достижимы – если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет;
- цели должны быть взаимоподдерживающими, т.е. действия и решения необходимые для достижения одной цели не должны мешать достижению других целей.

3. Оценка и анализ внешней среды – это процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Руководитель оценивает внешнюю среду по трем направлениям:

- изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии;
- факторы, представляющие угрозу для текущей стратегии организации;

– факторы, представляющие возможности для достижения общей цели, путем корректировки плана.

Угрозы и возможности подразделяют на 7 областей:

- экономические факторы (инфляция, уровень занятости);
- политические факторы (нормативная документация);
- рыночные факторы (демографические условия);
- технологические факторы (НТП);
- факторы конкуренции (возможности конкурентов);
- факторы социального поведения (отношение и нравы общества);
- международные факторы (курс валюты, страны – инвесторы).

4. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации – это методическая оценка функционирующих зон организации. Для упрощенной оценки ограничиваются 5 основными функциями:

- маркетинг;
- финансы и бухгалтерский учет;
- операции (производство);
- человеческие ресурсы;
- культура и образ организации (имидж).

5. Анализ стратегических альтернатив. Перед организацией стоят четыре основных *стратегические альтернативы*:

Ограниченный рост – характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции, используемые в зрелых отраслях промышленности, когда организация удовлетворена своим положением.

Рост – характерно значительное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года, используется в динамично развивающихся отраслях, с меняющейся технологией.

Сокращение – это стратегия последнего средства, характерна для организации, где наблюдается продолжительное ухудшение и экономический спад. Сокращение возможно в трех вариантах:

Ликвидация – полная распродажа организации.

Отсечение лишнего – отделение некоторых подразделений и видов деятельности.

Сокращение и переориентация – сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыль.

Сочетание – это объединение любых из 3-х выше упомянутых стратегических альтернатив, используемых крупными фирмами, активно действующими в нескольких отраслях.

6. Выбор стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, т.к. окончательный выбор оказывает глубокое воздействие на всю организацию.

Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Чаще всего для упрощения используется матрица, разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ), представленная на рис. 31.

Размер по вертикали в этой матрице задается показателем роста объема спроса, а размер по горизонтали – соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции в будущем.

Матрица предлагает следующую классификацию:

«**Звезды**» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля над этими ресурсами со стороны руководства.



Рисунок 31. Матрица БКГ

Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Основная задача фирмы заключается в поддержании отличительных особенностей своей продукции при растущей конкуренции. По мере замедления темпов развития «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то это приносит предприятию прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Стратегия «дойной коровы» направлена на длительное поддержание существующего.

«Дикая кошка», или «вопросительный знак», имеет слабое воздействие на рынок в развивающейся отрасли из-за малой его доли. Для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «Дикой кошки» имеет альтернативы - интенсификация усилий фирмы на данном рынке или уход с него.

«Собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации (продаже). Фирма, имеющая такое положение, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обслуживающего обслуживания или уйти с рынка.

На рис. 31 пунктирная линия показывает, что «Дикие

кошки» при определенных условиях могут стать «Звездами», а «Звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «Дойных коров», а затем и в «Собак». *Сплошная линия* показывает перераспределение ресурсов от «Дойных коров».

Опыт использования матрицы БКГ показал, что она полезна при определении стратегических позиций фирмы, а также при распределении стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Однако необходимо отметить, что прежде, чем использовать для анализа матрицу БКГ, важно убедиться в том, что рост объема производимой продукции может быть надежным показателем перспектив развития, а относительную позицию фирмы в конкурентной борьбе можно определить по ее доле на рынке. Если эти условия не соблюдаются, перспективы и условия конкуренции сложнее, то придется использовать более сложные элементы анализа.

7. Реализация стратегического плана. Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Основными компонентами реализации стратегического плана являются:

Тактика – это кратковременная стратегия, которая разрабатывается для облегчения достижения долгосрочных целей;

Политика – это общее руководство для действий и принятий решений, которое облегчает достижение целей. Политику можно представить как «кодекс законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия, предназначенные для сохранения постоянных целей, а также для того, чтобы избежать принятия решений, основанных на требованиях данного момента.

Процедура – это запрограммированное решение, которое исключает необходимость заново «изобретать колесо». Оно описывает действия, которые следует предпринимать в конкретной ситуации.

Правила – это стандарты, которые точно определяют, что должно быть сделано в конкретной специфической ситуации. Они отличаются от процедуры тем, что рассчитаны на конкретный вопрос, а процедуры – на ситуации, которые имеют тенденцию постоянно повторяться.

8. Управление реализацией стратегического плана и контроль за его выполнением. В стратегических планах часто возникает следующие вопросы:

- Наличие ресурсов и способ их использования для достижения цели;
- Какие цели являются обоснованно достижимыми при данных ресурсах?

Для решения этих вопросов руководитель использует **бюджет** – это метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме для достижения целей, также представленных количественно. Для составления бюджета необходимо выразить в числовой форме, как ресурсы, так и формулируемые цели. Наиболее распространенной мерой бюджета являются *деньги*. Таким образом, количественные показатели помогают руководителю увидеть, сравнить и объединить различные элементы, которые используются при работе в организации.

9. Оценка стратегического плана производится путем сравнения результатов работы с целями. Оценка должна быть системной и постоянной.

Количественные критерии оценки:

- доля рынка;
- рост объема продаж;
- текучесть кадров;
- чистая прибыль;
- курс акций и т. д.

Качественные критерии оценки:

- использование возможностей;

- привлечение высококвалифицированных менеджеров;
- расширение объема услуг и т. д.

Тактическое планирование – предполагает составление среднесрочных планов, в которых конкретизируются стратегические цели, методы и формы их реализации.

В них формулируются основные задачи на установленный период:

- производственная стратегия организации в целом и каждого подразделения в отдельности;
- стратегия сбыта;
- финансовая стратегия;
- кадровая политика;
- определение объема и структуры необходимых ресурсов.

Оперативное планирование – предполагает разработку краткосрочных планов – бюджетов, в которых содержится детальная разработка рычагов и инструментов воздействия на производственный процесс.

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективными и тактическими планами.

Текущее планирование в рамках производственных отделений стало повседневной работой всех функциональных подразделений. Оно позволяет точнее определить направление инновационной деятельности, ориентированной на оптимизацию производства и внедрение новой конкурентоспособной продукции.

Если стратегическое планирование рассматривают как поиск новых возможностей предприятия, то **тактическое планирование** следует считать процессом создания предпосылок реализации этих новых возможностей.

В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

Тактическое планирование охватывает среднесрочный период. Что объектов и предметов этого планирования, то они могут быть самыми разными.

При этом следует помнить одно правило:

«Единственная возможность сделать процесс тактического планирования контролируемым, заключается в планировании только основных видов продукции и затрат»

Но при различной структуре планов должна соблюдаться зависимость:

«ИЗДЕРЖКИ – ВЫПУСК – ПРИБЫЛЬ (ЦЕНА)»

Иначе становится нецелесообразным тактическое планирование.

Оперативное планирование представляет собой осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течение короткого периода, например, разработка годовой производственной программы, составление квартальных бюджетов предприятия, контроль и корректировка полученных результатов и т.п.

Оперативное планирование производства является завершающим звеном плановой работы на предприятии. Оно заключается в разработке на основе годовых планов конкретных производственных заданий на короткие промежутки времени как для предприятия в целом, так и для его подразделений и в оперативном регулировании хода производства по данным оперативного учета и контроля. Особенностью этого вида планирования является сочетание разработки плановых заданий с организацией их выполнения.

Задачей оперативно-производственного планирования является организация равномерной, ритмичной взаимосогласованной работы всех производственных подразделений

предприятия для обеспечения своевременного выполнения государственного планового задания при экономном расходовании ресурсов, и высоком качестве продукции, т. е. достижение наилучших конечных результатов производства.

Оперативное планирование складывается из **календарного планирования** и **диспетчирования** (оперативного регулирования).

В объем работ по оперативному планированию входит:

- разработка прогрессивных календарно-плановых нормативов движения производства;
- составление оперативных планов и графиков для цехов, участков, бригад и рабочих мест и их доведение до непосредственных исполнителей;

Оперативный учет и контроль хода производства, предупреждение и выявление отклонений от предусмотренных планов и графиков и обеспечение стабилизации хода производства.

Календарное планирование включает распределение годовых плановых заданий по производственным подразделениям и срокам выполнения, а также доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ. С его помощью разрабатываются сменно-суточные задания, и согласуется последовательность выполнения работ отдельными исполнителями.

Исходными данными для разработки календарных планов служат годовые объемы выпуска продукции, трудоемкость выполняемых работ, сроки поставки товаров на рынок и другие показатели социально-экономических планов предприятия.

При реализации разработанного календарного плана ведется оперативный учет хода его выполнения - осуществляется сбор информации о фактическом выполнении плана, ее переработка и передача соответствующим службам предприятия.

На основе полученной информации осуществляется **диспетчирование**, заключающееся в выявлении и устранении намечающихся отклонений от запланированного хода производства, в принятии мер, обеспечивающих комплектный ход производства, наилучшее использование рабочего времени и материальных ресурсов, высокую загрузку оборудования и рабочих мест.

Под системой оперативного планирования производства в экономической литературе принято понимать совокупность *различных методик технологий плановой работы, характеризующихся:*

- Степенью централизации;
- Объектом регулирования;
- Составом календарно-плановых показателей;
- Порядком учета и движения продукции;
- Порядком оформления учетной документацией.

Планирование – это метод хозяйственного предвидения и программирования, основанных на детальном расчете. В плане предприятия *с одной стороны*, содержатся задание на перспективу каждого работника, а *с другой* – предписания для руководителей об управленческих решениях, которые они должны поэтапно принимать, помогая коллективу достичь поставленной цели.

Контрольные вопросы и задания:

1. Из каких этапов состоит процесс планирования деятельности на предприятии?
2. Каковы общие правила эффективного планирования?
3. В чем заключается сущность стратегического планирования?
4. Охарактеризуйте кратко этапы стратегического планирования.
5. Что такое миссия предприятия?
6. Какие виды целей существуют на предприятии?
7. Какие методы анализа среды деятельности предприятия наиболее распространены? Кратко охарактеризуйте их.
8. В чем заключается SWOT-анализ? Какова методика его проведения?

9. Какие стратегические альтернативы имеются в распоряжении предприятия?
10. Какие факторы, осуществляемые менеджментом предприятия, влияют на стратегический выбор?
11. Каковы основные этапы тактического планирования?
12. Что такое текущее планирование? Назовите стадии этого процесса.
13. Каковы различия между стратегическим и тактическим планированием?

Темы рефератов (эссе):

1. Суть стратегии и стратегического планирования.
2. Анализ и оценка внутренней и внешней среды организации.
3. Определение сферы деятельности компании и формулирование ее миссии.
4. Постановка стратегических целей и задач.
5. Разработка стратегии.
6. Реализация стратегии и оценка результатов реализации.

Задания для самоконтроля:

1. *Планирование, которое заключается в определении миссии и главных целей деятельности организации:*
 - 1) Стратегическое планирование;
 - 2) Тактическое планирование;
 - 3) Оперативное планирование;
 - 4) Текущее планирование;
 - 5) Нет правильных ответов.
2. *Стратегия – это:*
 - 1) Всесторонний детальный план;
 - 2) План, предназначенный для осуществления миссии организации;
 - 3) План, предназначенный для достижения главных целей организации;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.
3. *Миссия – это:*
 - 1) Описание смысла существования организации;
 - 2) Описание ценностей организации;
 - 3) Описание причины создания организации;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.

4. *К угрозам и возможностям, при оценке и анализе внешней среды, относят следующие факторы, за исключением:*

- 1) Экономические факторы;
- 2) Политические факторы;
- 3) Психологические факторы;
- 4) Рыночные факторы;
- 5) Технологические факторы.

5. *Стратегическая альтернатива, которая характеризуется значительным повышением уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года – это:*

- 1) Стратегия «Ограниченный рост»;
- 2) Стратегия «Рост»;
- 3) Стратегия «Сокращение»;
- 4) Стратегия «Переориентация»;
- 5) Стратегия «Сочетание».

6. *Стратегия, которая предполагает полную распродажу организации – это:*

- 1) Стратегия «Ликвидация»;
- 2) Стратегия «Отсечение лишнего»;
- 3) Стратегия «Сокращение»;
- 4) Стратегия «Удаление»;
- 5) Стратегия «Переориентация».

7. *К основным элементам матрицы БКГ не относят:*

- 1) Элемент «Звезды»;
- 2) Элемент «Собаки»;
- 3) Элемент «Отличники»;
- 4) Элемент «Дикие кошки»;
- 5) Элемент «Дойные коровы».

8. *Общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение цели – это:*

- 1) Бюджет;
- 2) Тактика;
- 3) Правила;
- 4) Политика;
- 5) Процедура.

9. *Метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме для достижения целей, также представленных количественно:*

- 1) Бюджет;
- 2) Тактика;

- 3) Правила;
- 4) Политика;
- 5) Процедура.

10. Распределение годовых плановых заданий по производственным подразделениям и срокам их выполнения – это:

- 1) Тактическое планирование;
- 2) Оперативное планирование;
- 3) Календарное планирование;
- 4) Диспетчирование;
- 5) Оперативное регулирование.

2.2 Управление стратегией

Стратегическое управление – один из важных аспектов менеджмента, раскрывающий проблемы управления организаций на стратегическом уровне.

Существует несколько видов стратегического управления: управление на уровне корпораций – портфельная стратегия; управление на уровне отдельных организаций, входящих в корпорацию, – деловая стратегия и управление на уровне отдельных подразделений – функциональная стратегия.

Стратегический менеджмент рассматривает большой круг вопросов, связанных с проблемами управления компанией на стратегическом уровне.

В менеджмент понятие стратегии пришло из военной сферы. Первоначально оно означало проведение в жизнь определенной политики и использование для этого всех возможных средств. С точки зрения менеджмента — это ориентация на решение долгосрочных задач, разработку долгосрочных планов, и под стратегией понималось в основном управление ресурсами и большими массами товаров. С середины 70-х годов увеличивается давление конкуренции, и фирмы постепенно отходят от проблем управления большими массами товаров, а стратегия компаний распадается на несколько видов, о которых сказано ниже.

В 80-е годы западные страны вступили в эпоху избыточного предложения, и это определенным образом повлияло на стратегический менеджмент. Одной из главных особенностей товаров была их новизна, отличие от товаров конкурентов. Однако находить такие отличия отдельным фирмам становилось все сложнее, так как в целом изделия были похожи. На стратегический менеджмент также оказал влияние и возврат к традиционным качествам предпринимателей. Эти люди должны быть способны правильно определять потребности на микрорынках, ставить и решать деловые задачи, проявлять решимость и энергию в решении этих задач и уметь действовать в условиях жесткой экономии ресурсов.

Таким образом, возникла потребность объединять практику с опытом, аналитические методы заменять более эффективными, применимыми к конкретным ситуациям. В этих условиях проблемы управления предприятиями приобретают совершенно иной характер, проявляется стратегия, направленная на создание конкурентных преимуществ, а общая стратегия распадается на несколько видов: портфельную, деловую, функциональную. Появляется и несколько уровней управления этими видами стратегии.

Портфельная стратегия – высший уровень стратегии. Понятие портфеля применительно к менеджменту означает портфель ценных бумаг, принадлежащих группе компаний – корпорации, концерну, конгломерату. Управление портфельной стратегией – это управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию, с помощью ценных бумаг.

Для портфельной стратегии важное значение имеют пути образования портфелей. Рассмотрим основные из них:

- Отпочкование от материнских компаний дочерних, специализирующихся на определенном функциональном направлении.

–

– Взаимодействие поставщика и потребителя. Образование портфеля на этой основе хорошо известно и носит название варианта вертикальной интеграции. Этот процесс может развиваться в различных направлениях. *Например*, судоходная компания может приобрести компанию, обеспечивающую топливом ее суда, либо угольную компанию, обеспечивающую загрузку ее судов, и т.д. Компания, производящая машины, может приобрести сеть оптовых предприятий либо завод, выпускающий определенные запасные части.

– Развитие смежного бизнеса. Речь идет о создании параллельного производства, удовлетворяющего наряду с основными какие-либо дополнительные запросы потребителей.

Указанные пути образования портфеля связаны с эффектом синергизма, т.е. с объединением усилий для более эффективного использования ресурсов и упрочения позиции компании в конкурентной борьбе. Объединение усилий двух или нескольких предприятий обеспечивает стратегические преимущества, выраженные в повышении эффективности, снижении издержек производства, росте производительности и т.д. Эффект синергизма, как уже сказано выше, — это эффект совместных действий, он гораздо выше суммы результатов индивидуальных усилий предприятий.

Портфели могут быть двух типов: синергетические (централизованные, объединенные) и диверсифицированные. Существуют также промежуточные формы. Пути образования синергетических портфелей:

- покупка новых предприятий;
- укрепление имеющихся в составе портфеля предприятий и их дальнейшее развитие;
- отсечение (ликвидация) старых, нежелательных предприятий в основе портфеля;
- продажа компаний, которыми могут лучше управлять другие компании. Например, группа судоходных компаний приобрела компанию, владеющую прибрежными ресторанами, однако к ресторанному бизнесу не готова. В то же время

есть фирма, которая может управлять этим бизнесом лучше. Судходной компании целесообразно продать компанию по управлению ресторанами этой фирме на выгодных для себя условиях;

- распределение и управление финансовыми ресурсами. На уровне портфельной стратегии высшее руководство распределяет финансовые ресурсы между отдельными фирмами, входящими в корпорацию или холдинг, а также в случае создания новых дочерних фирм и контролирует их расходование;

- четкая стратегическая ориентация всех компаний, входящих в корпорацию, с целью исключения конкуренции между ними и обеспечения четкого разделения труда;

- использование преимуществ синергизма для обеспечения единства корпоративных миссий. Если в корпорацию вошла фирма с резко отличающейся корпоративной миссией, то ее нужно либо поставить в один ряд с остальными, либо исключить.

Пути образования диверсифицированных портфелей:

- сама динамика развития бизнеса способствует отпочкованию от материнских компаний фирм, специализирующихся в иной сфере деятельности. Допустим, авиакомпания может открыть не связанные с материнской линией предприятия с учетом ориентации на рынок – кафе или другие точки питания;

- технический прогресс – другая сторона диверсификации, развитие предпринимательских сфер, связанных с материнской линией лишь технологически;

- большая степень самостоятельности отдельных компаний в рамках корпорации или холдинга. Эти компании, как правило, отличаются высокой прибыльностью, но не могут инвестировать свои капиталы в эту сферу. Отсюда – поиски сфер приложения для новых инвестиций.

Таким образом, задачи диверсифицированных компаний

сводятся главным образом к поискам таких отраслей, в которые можно было бы сделать инвестиции.

Итак, в наиболее общем виде портфельная стратегия предполагает:

- покупку новых компаний;
- укрепление и расширение имеющихся в составе корпорации компаний;
- ликвидацию нежелательных компаний и постепенный выход из нежелательных отраслей;
- размещение и контроль финансовых ресурсов;
- использование эффекта синергизма, совместных усилий имеющихся в портфеле предприятий.

Портфельная стратегия требует знания финансовых проблем, рынка ценных бумаг, биржевого дела и т.д.

Деловая стратегия – в 80-е годы необходимость эффективной конкуренции становится все более очевидной, и центр внимания стратегического управления перемещается с портфеля на уровень предприятий. Появляется деловая стратегия, т.е. стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию или холдинг. Главная задача деловой стратегии – обеспечить своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество, что позволит ей достичь поставленных целей и высокого уровня рентабельности.

Реализация деловой стратегии включает три этапа:

Этап I. Разработка правильной корпоративной миссии.

Корпоративная миссия – это своего рода концепция бизнеса, т. е. совокупность убеждений, которыми руководствуется аппарат компании, ценности, стиль управления и подход менеджеров к принятию решений. Корпоративная миссия позволяет отыскать нужные пути для удовлетворения конкретного вида потребностей определенного круга потребителей в условиях активной конкурентной борьбы. Корпоративную миссию необходимо постоянно обновлять в соответствии с требованиями рынка, так как устаревшая корпора-

тивная миссия ослабляет позиции фирмы в конкурентной борьбе. По тому, как компания формирует свою корпоративную миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия.

Если прежние приемы корпоративной миссии не дают желаемых результатов, фирма переходит к анализу потребностей на рынке, изучает новый вид поставляемой продукции, ее достоинства и отличительные свойства. Результаты такого анализа влияют на корпоративную миссию в сторону ее обновления, в отдельных случаях это может быть полное изменение плана работы фирмы, в том числе финансового плана, бизнес-плана и т.д.

При разработке корпоративной миссии обычно руководствуются основными принципами. Корпоративная миссия должна:

- формулироваться просто и четко в удобной для восприятия своими сотрудниками и потребителями форме;
- быть нацелена прежде всего на удовлетворение потребностей, интересов и запросов потребителей;
- содержать четкие сведения о выпускаемых товарах и о преимуществах этих товаров.

Корпоративная миссия играет большую роль в достижении устойчивого конкурентного преимущества, поскольку:

- процесс формирования корпоративной миссии заставляет менеджеров постоянно пересматривать деятельность всех подразделений фирмы и анализировать факторы, влияющие на эту деятельность;
- понимание корпоративной миссии позволяет менеджерам лучше изучить бизнес, рассмотреть стоящие перед фирмой проблемы комплексно с учетом позиций рынка, что обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность;
- имеет большое значение для развития коммуникаций как внутри фирм, позволяя довести цели фирмы до каждого конкретного исполнителя, так и за ее пределами благодаря хорошо налаженной сети информации.

Этап II. Разработка видения и целей корпорации.

Для успешной работы фирмы необходимо решить проблему единства видения и целей.

Видение – это своего рода мечта, это то состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в будущем при самых благоприятных условиях. Видение помогает наметить ориентиры в стратегии бизнеса. Понятие видения неразрывно связано с предпринимательским подходом к делу и помогает выработке критериев достижения целей. Наиболее важную роль видение играет в мотивации, в том, чтобы придать смысл и значимость труду и пробудить заинтересованность всего персонала компании. Вместе с тем видение не поддается количественной оценке подобно количественным целям и может так никогда и не стать реальностью. Однако по мере достижения результатов его можно пересмотреть, по-новому оценить предпринятые шаги в бизнесе от известного к неизвестному, причины неудач и отставаний, источники конфликтов в аппарате управления или неудовлетворенности персонала. Таким образом, видение играет все большую роль в современном бизнесе и, в частности, в деловой стратегии фирмы.

Какова же роль цели здесь и почему мы говорим о единстве видения и цели? Понятие цели используется в данном случае для обозначения конкретных результатов видения.

Цель отражает уровень, на который необходимо вывести фирму по созданию таких видов товаров и услуг, которые обеспечат фирме устойчивое конкурентное преимущество. Кроме того, четко поставленные цели служат хорошим мотивационным фактором для тех, кто работает в фирме, поэтому необходимо постоянно разъяснять сотрудникам суть видения и целей.

Управление по целям, или целевой менеджмент, отличается от административно-командного управления, при котором подчиненные получают четкое указание относительно

того, как они должны действовать в той или иной ситуации. В целевом менеджменте начальник и подчиненный совместно обсуждают пути достижения поставленных целей, и начальник, как правило, выступает скорее в роли консультанта, чем руководителя. Важный момент здесь – разработка рабочих идей для отдельных подразделений и даже сотрудников, причем стратегия достижения этих целей определяется ими самостоятельно. Это позволяет сотрудникам разобраться в том, как выглядят та или иная цель, степень ее важности, наиболее удобные стратегические приемы в ее осуществлении. Причем ответственность за достижение цели полностью несет лицо, наиболее тесно связанное с решением этой проблемы. Именно поэтому целевой менеджмент сегодня широко распространен.

Таким образом, единство видения и целей – важный шаг в разработке деловой стратегии фирмы.

Этап III. Разработка мер для достижения стратегических преимуществ.

В целом вся деловая стратегия сводится к достижению стратегических (конкурентных) преимуществ. Стратегическое, или конкурентное, преимущество предполагает высокий и стабильный уровень доходов фирм и прочих позиций на рынке. Конкурентные преимущества, таким образом, должны быть использованы: немедленно в арсенале компании; как можно полнее; в целях обеспечения устойчивого дохода. В центре внимания таких преимуществ лежит фактор качества, под которым подразумевается:

- качество продуктов и услуг, которые компания предлагает на рынке;
- качество работы самой компании, т. е. качество управления;
- маркетинговое понятие качества.

Большое внимание в деловой стратегии уделяется маркетинговому качеству. Когда предложение превышает спрос,

инженеры способны предложить к выпуску какую-то техническую новинку. Но встает вопрос – будет ли эта новинка коммерциализована, т.е. пойдет ли она на рынок, можно ли ее реализовать? Может быть, эта новинка, прекрасная с точки зрения инженерного решения, окажется слишком сложной в обращении. Реальное высокое качество – это то, свойство товара, которое полностью соответствует реальной потребности.

Маркетинговое качество, определяющее конкурентные преимущества, характеризуется несколькими параметрами:

- ядро товара – свойства, определяющие качество товара (это могут быть потребительские свойства, эргономические, свойства безопасности и др.);

- товар в реальном исполнении. С точки зрения маркетингового качества огромное значение придается дизайну товара, в том числе упаковке, маркировке и др.;

- подкрепление товара. Сюда включаются те услуги, которые предлагаются покупателю при продаже данного товара, *например*, доставка на дом. Большая роль здесь также отводится рекламе;

- отличительное качество. Любому покупателю должно быть ясно, в чем преимущество данного товара. Следовательно, предлагаемая новинка должна отличаться простотой усовершенствований. Успех реализации во многом зависит и от умения продавца просто, доходчиво и быстро объяснить покупателю, в чем преимущество товара по сравнению с тем, который пока преобладает на рынке.

В деловой стратегии конкурентное преимущество фирмы определяют также: соответствие корпоративной миссии фирмы реальной ситуации на рынке (философия компании должна соответствовать потребностям сегодняшнего дня и иметь свои особенности, отличия от конкурентов); качество работы персонала, причем важно выделять мотивацию персонала; коммуникации, которыми управляет фирма; уровень

культуры фирмы; ценовая политика фирмы в области сбыта.

Итак, конкурентные преимущества – это все то, на что направлена деловая стратегия в бизнесе. Как уже отмечалось выше, конкурентные преимущества создаются множеством факторов, но на первое место становится фактор качества.

Существует понятие «сила конкуренции» - это факторы, определяющие состояние конкуренции в отрасли в определенный период. Чтобы иметь достаточно правильное представление о силе конкуренции, необходимо выявить:

- какие конкурентные компании, на этом рынке и какая между ними конкурентная борьба. Есть ли смысл, вступать с ними в бой в том случае, когда рынок закрыт и поделен;
- на кого ориентированы покупатели;
- каково влияние поставщиков;
- какова опасность появления новых конкурентов;
- существует ли угроза появления новых конкурентов;
- конкурентную позицию, т.е. позицию, которую занимает ваша компания в отрасли на сегодняшний день, поскольку конкурентная борьба – это мероприятие дорогостоящее, и рынок отличается высокими входными барьерами.

Функциональная стратегия – это стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы. Функциональная стратегия должна быть полностью определена деловой стратегией всей фирмы и идти в одном русле с ней. Это ориентация того или иного подразделения в соответствии с его деятельностью. Если меняется функциональная стратегия, то необходимо подвергнуть ревизии все то, что делается на уровне отделов. В функциональной стратегии важны следующие моменты:

- определение конкретного содержания данной функции;
- четкое усвоение целей и задач деловой стратегии всеми сотрудниками данного отдела;
- представление каждым работником своего места в отделе и своего отдела в фирме, знание роли данного отдела,

чем будет заниматься, какой будет вносить вклад в дело всей фирмы;

- четкое разграничение функций всех подразделений фирмы;

- координация функции и объединение усилий отделов, т.е. использование синергетического эффекта на уровне всех подразделений фирмы.

Таким образом, формирование функциональных стратегий – это важный аспект делового менеджмента, в котором скрыты огромные резервы эффективности. Уделяя должное внимание функциональной стратегии, можно более точно определить величину затрат на финансирование каждого подразделения, а также их эффективность и результативность. Идеальным функциональным подразделением может быть то, которое располагает продуманной функциональной стратегией, увязанной с деловой стратегией всей фирмы.

Контрольные вопросы и задания:

1. Управление портфельной стратегией.
2. Пути образования диверсифицированных портфелей.
3. Управление деловой и функциональной стратегиями.
4. Реализация деловой стратегии.
5. Деловая стратегия и управление на уровне отдельных подразделений.

Темы рефератов (эссе):

1. Деловая стратегия и управление на уровне отдельных подразделений.
2. Критерии выбора портфельной стратегии.

3. ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

3. 1 *Функция планирования*

Организация – это социальная категория и одновременно – средство достижения целей. Это – место, где люди строят отношения и взаимодействуют. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга.

Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако, результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

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».

Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Как бы малы они ни были, это – **ФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ**, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей.

В организации существует три основных типа формальных групп (рис. 32).



Рисунок 32. Типы формальных групп

Командная (соподчиненная) *группа руководителя* состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты – вот типичная командная группа. Другим примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Командная (соподчиненная) *группа руководителя* состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты – вот типичная командная группа. Другим примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Второй тип формальной группы – это *рабочая (целевая) группа*. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.

Третий тип формальной группы – *комитет* – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Ино-

гда комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Но во всех случаях здесь подразумевается групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает комитет от других организационных структур.

Имеются два основных типа комитетов:

Специальный комитет – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели. Руководитель отделения банка может образовать специальный комитет для выявления проблем в обслуживании клиентов, а также альтернативных способов их корректировки. Конгресс часто создает специальные комитеты для изучения особых проблем или для решения деликатных вопросов.

Постоянный комитет – это перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Чаще всего постоянные комитеты используются для предоставления организации консультаций по вопросам непреходящей важности. Известный и часто приводимый пример постоянного комитета – это совет директоров. Совет директоров большой компании может быть поделен на постоянные комитеты, такие как ревизионная комиссия, финансовая комиссия и исполнительный комитет.

Формальная группа может более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния ряда факторов (рис. 33):

Размер. Теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Согласно этим исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера.

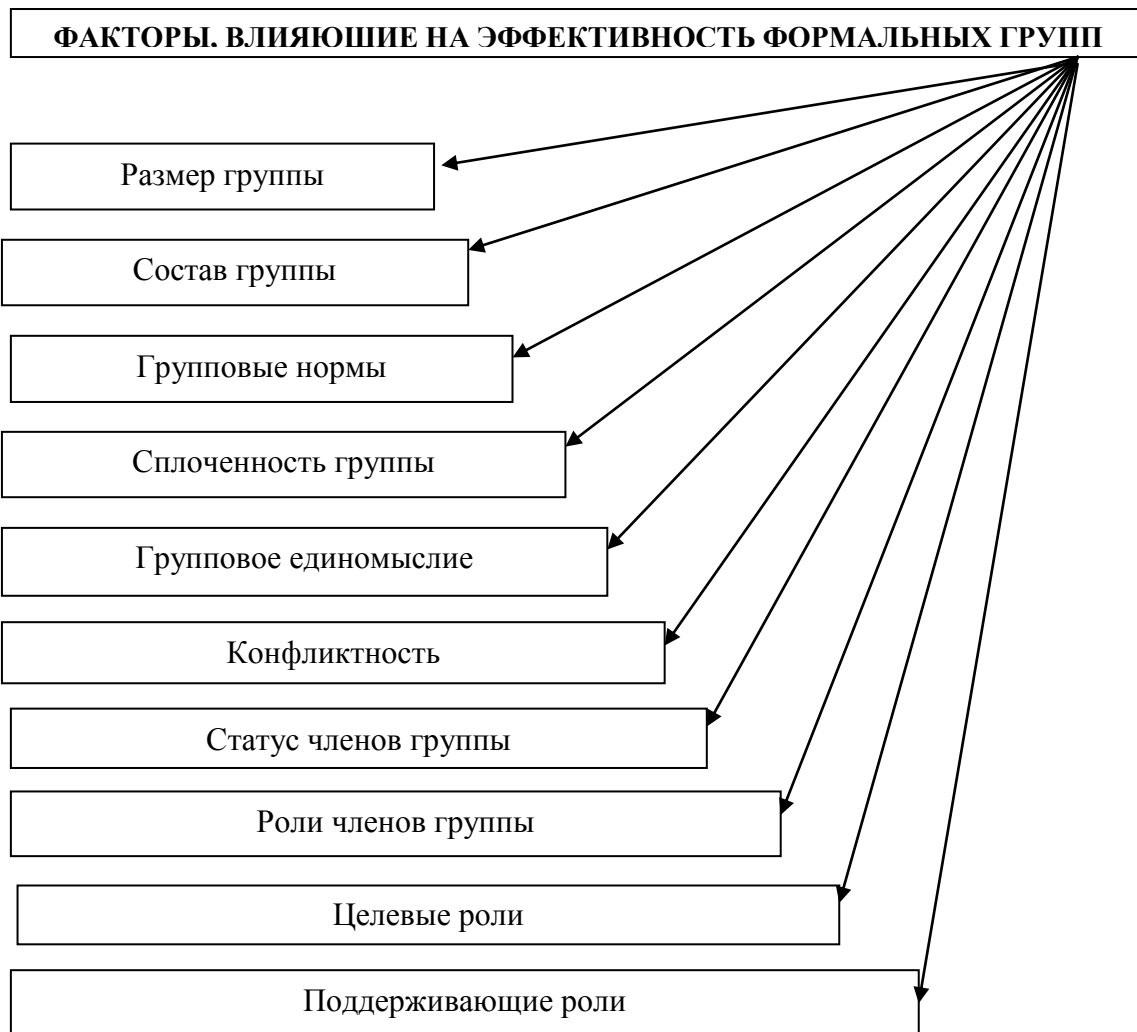


Рисунок 33. Факторы, влияющие на эффективность формальных групп

Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах, состоящих из более чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

В общем, по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера

группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению не согласующихся целей и к образованию клик.

Состав. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность чем, если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов.

Групповые нормы. Как было выявлено первыми исследователями групп, в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им.

Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии соотношения своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку.

С позиций организации можно сказать, что нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные нормы имеют проти-

воположный эффект: они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организаций.

Нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя – положительные нормы. Примером отрицательных норм служат такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику компании, кражи, прогулы и низкий уровень производительности труда.

Существует следующая классификация групповых норм:

- гордость за организацию;
- достижение целей;
- прибыльность;
- коллективный труд;
- планирование;
- контроль;
- профессиональная подготовка кадров;
- нововведения;
- отношения с заказчиком;
- защита честности.

Сплоченность. Сплоченность группы – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой.

У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, – менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в несплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень спло-

ченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

Групповое единомыслие – это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения.

В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности – держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция самоукрепляется, поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены.

В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

Конфликтность. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако, оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

Статус членов группы. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факто-

ров, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы.

Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако, это далеко не всегда ведет к повышению эффективности. Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании.

Роли членов группы. 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, или новую организацию материала.

Поиск информации. Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты.

Сбор мнений. Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи.

Предоставление информации. Предоставлять 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, пытаться 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. Работники, выполняющие поддерживающие роли, выполняют такие функции:

Поощрение. Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы.

Обеспечение участия. Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это, например, такими словами: «Мы еще ничего не слышали от Джима» или предложить всем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться.

Установление критериев. Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты, или 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.

НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой неформальной организации.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации – у них имеется иерархия, лидеры и задачи.

В спонтанно возникших организациях также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций.

Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану. Неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. На рис. 34 показана разница в механизмах образования формальных и неформальных организаций.

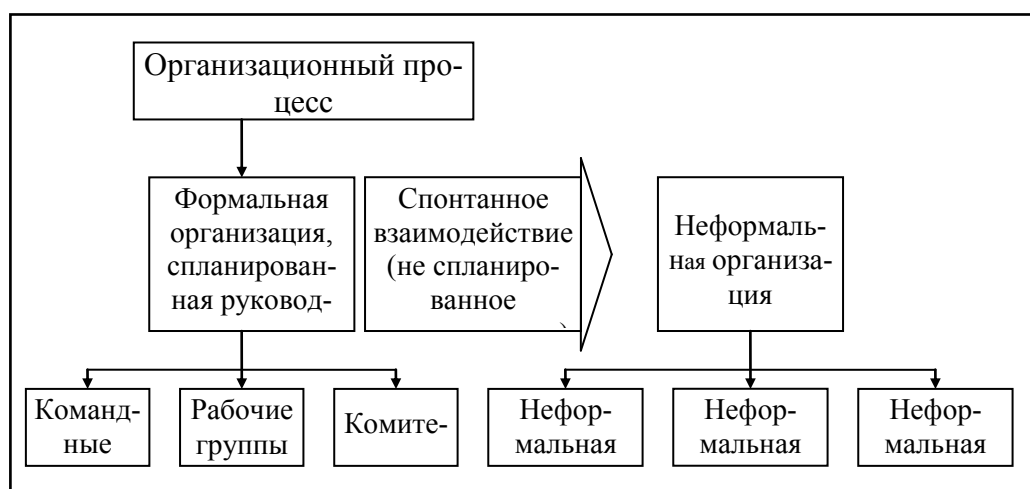


Рисунок 34. Механизм образования формальных и неформальных организаций

Почему люди вступают в организации? Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода. Почему люди вступают в организации? Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У людей также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, но они часто не осознают их.

Важнейшие причины вступления в группу:

Принадлежность. Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности, – одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому рабочие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

Помощь. В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными.

Защита. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Хотя в наши дни очень редко можно говорить о существовании реальной физической опасности на рабочих местах, самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и обсуждали свои претензии к начальству. И сегодня члены неформальных

организаций, состоящих из работников низовых уровней, защищают друг друга от причиняющих им вред правил. Иногда руководители также образуют неформальные организации для защиты своих коллег. Их целью обычно является защита своей зоны от вторжения других подразделений организации.

Общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации – слухам, сплетням и другой информации, которая либо совсем не поступает из официальных источников, либо идет по формальным каналам слишком медленно. Это может удовлетворить потребности отдельной личности в психологической защите и принадлежности, а также обеспечить ей более быстрый доступ к нужной для работы информации.

Тесное общение и симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребности в принадлежности, компетентности, защите, уважении и т.д.

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно и похожими, и непохожими на формальные организации. Ниже приводится краткое описание *основных характеристик неформальных организаций*, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации:

Социальный контроль. Как выявили ученые при проведении экспериментов, неформальные организации осуществ-

ляют социальный контроль над своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

Сопротивление переменам. Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе или в организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя подчиненных участвовать в принятии решений.

Неформальные лидеры. Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия. Их существенно отличает только то, что

лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. *Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают:*

- возраст;
- должностное положение;
- профессиональную компетентность;
- расположение рабочего места;
- свобода передвижения по рабочей зоне;
- отзывчивость.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой – для социального взаимодействия.

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто стал уделять внимание этому фактору, а также образованию неформальных организаций был Джордж Хоманс, теоретик в области исследования групп.

В **Модели Хоманса** (рис. 35) под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми.

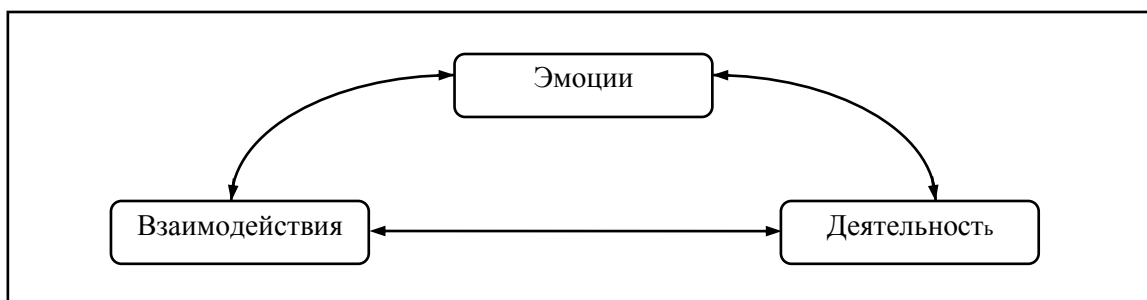


Рисунок 35. Модель Хоманса

В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению чувств – положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем.

Помимо того, что модель демонстрирует, как из процесса управления (делегирувания заданий, вызывающих взаимодействие) возникают неформальные организации, она показывает необходимость управления неформальной организацией. Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации.

В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных ею целей.

Неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, поэтому необходимо:

Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации;

Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп;

Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию;

Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений;

Быстро выдавайте точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

Иерархия управления – Все руководители в организации выполняют определенные функции, однако, это вовсе не означает, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы.

Количество уровней в организации определяется размером организации, задачами, решаемыми данной организацией, а также спецификой ее работы. Независимо от уровней, *руководителей делят на 3 категории*, с точки зрения функций, выполняемых ими, в организации (рис. 36).

Технический уровень – это лица, занимающиеся ежедневными операциями и действиями для эффективной работы без срывов;

Управленческий уровень – это лица, занимающиеся управлением и организацией, согласованием разнообразных форм деятельности и усилий различных подразделений организации;

Институционный уровень – это лица, занятые разработкой перспективных планов, формулировкой целей, адаптацией организации к различного рода переменам. Управлением отношениями между организацией и внешней средой.

Руководители низового звена, руководители первого звена, оперативные руководители (мастер, бригадир, начальник смены) – это технический уровень управления, находящийся непосредственно над рабочими или другими, не управляющими работниками.

К функциям руководителей этого звена относят:

- контроль за выполнением производственных заданий;
- непрерывное обеспечение информацией о правильности выполнения заданий;
- ответственность за непосредственное использование ресурсов.

Более упрощенный способ описания уровней управления состоит в выделении:

- руководителей низового звена;
- руководителей среднего звена;
- руководителей высшего звена.

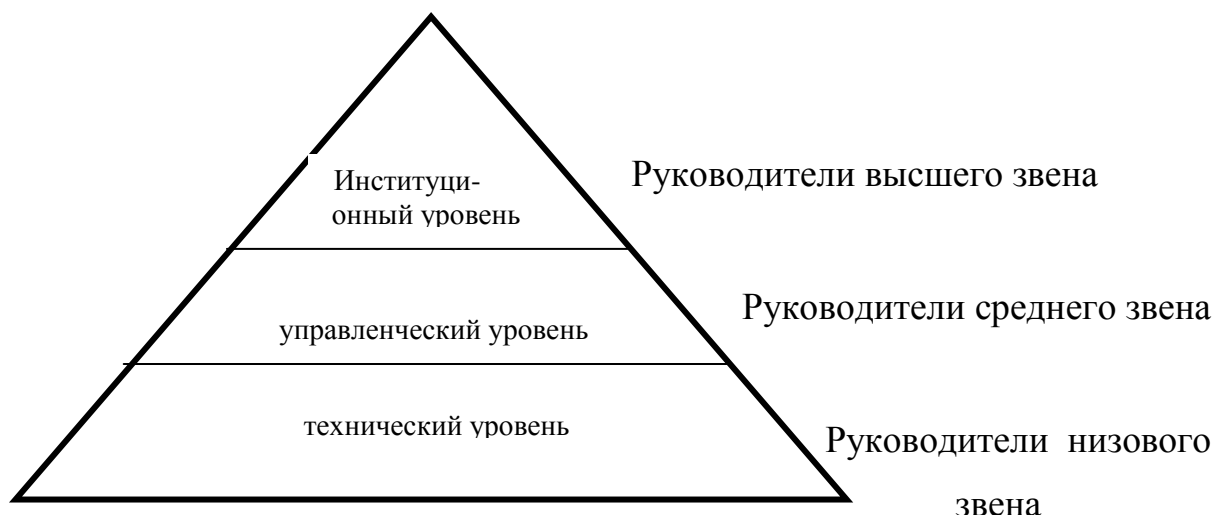


Рисунок 36. Способы представления уровней управления

Работа руководителей этого звена характеризуется частыми переходами от одного задания к другому. Задачи краткие, срок реализации не более 2-х месяцев. Более половины времени находятся в общении с людьми (с подчиненными, с коллегами, с вышестоящим руководством).

Руководители среднего звена (начальник цеха, начальник отдела, заведующий отделением) координируют работу младших начальников (оперативных руководителей), контролируют ее. Звено довольно значительно по численности, потому не разделено на подуровни:

- верхнее среднее звено;
- низовое среднее звено.

К функциям руководителей этого звена относят:

- принятие решений;
- определение проблемы;
- начало обсуждений;

- разработку новаторских, творческих предложений;
- подготовку информации для принятия решений высшим звеном;
- ответственность за человеческий фактор;
- ответственность за безопасность.

Работа руководителей этого звена характеризуется разнообразием.

Руководители высшего звена (директор, президент, ректор, министр) – это высший организационный уровень, который гораздо малочисленней других. Даже в самых крупных организациях, руководителей высшего звена всего один – два человека. Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании.

К функциям руководителей этого звена относят: ответственность за принятие важных решений для организации в целом и для ее основных частей.

Работа руководителей этого звена характеризуется тем, что не имеет четкого завершения, что является причиной напряженного темпа и огромного объема работы. Руководитель никогда не может быть уверен в успешном завершении дела, т.к. организация продолжает действовать и продолжает изменяться внешняя среда, то существует риск неудачи. Рабочая неделя такого руководителя составляет 60 – 80 часов.

Организационные структуры управления

Структура системы – это упорядоченное расположение ее взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

К традиционным структурам управления относятся: Линейная; Функциональная; Линейно-функциональная; Линейно-штабная; Матричная; Дивизиональная.

1. Линейная организационная структура управления (рис. 37) является самой простейшей из всех структур управления. В основе этой структуры лежит принцип единоначалия и ответственности: работники подчиняются воля одного руководителя, наделенного всеми полномочиями.

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Оперативность принятия управленческих решений; ○ Четко закрепленная и ясная выраженной личной ответственность; ○ Единство и четкость распорядительства. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Высокая концентрация власти на высшем уровне; ○ Повышенные требования к профессионализму руководителя; ○ Перегрузка информацией и широкая система контактов с подчиненными.

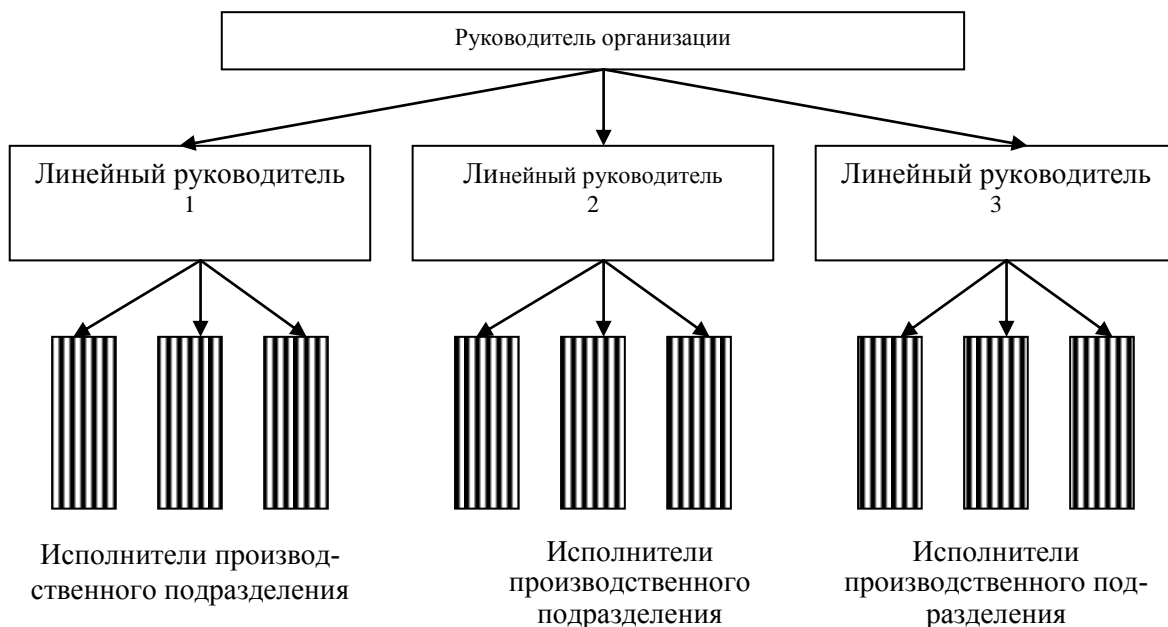
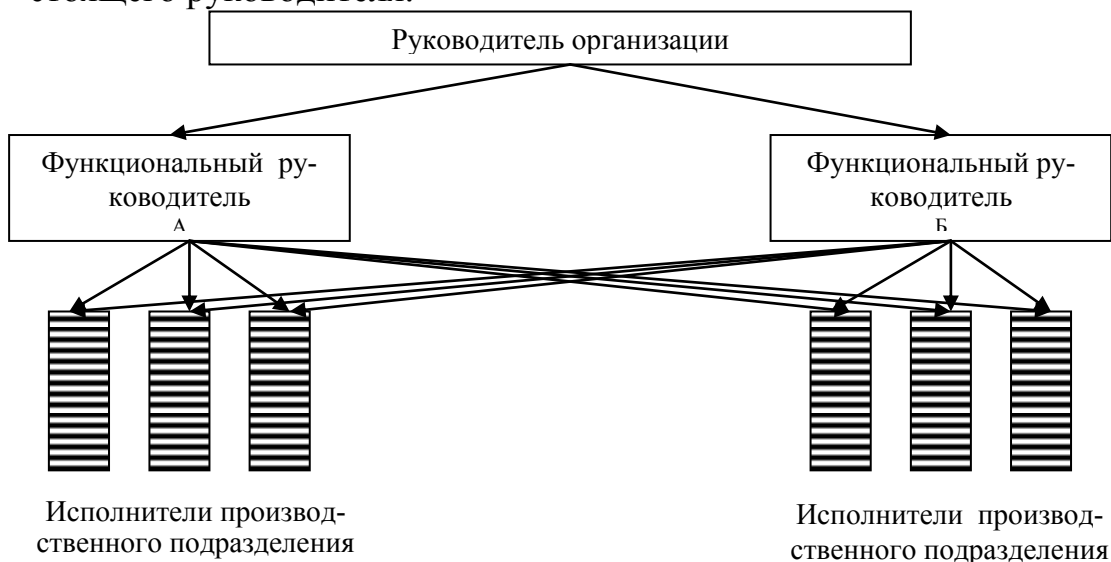


Рисунок 37. Линейная организационная структура управления

2. **Функциональная организационная структура управления** (рис. 38) имеет следующую особенность: подчиненный выполняет распоряжения, как своего непосредственного начальника, так и вышестоящего руководителя.



<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Все вопросы решаются более компетентно. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Нет единства распорядительности и ответственности за работу; Конфликтность.

Рисунок 38. Функциональная организационная структура управления

3. Главная идея **линейно-функциональной организационной структуры управления** (рис. 39) состоит в том, что выполнение конкретных (специализированных) функций управления возлагается на профессионалов, что в дальнейшем и определяет специализацию их деятельности в системе управления.

Главной особенностью структур этого вида является двойное подчинение структурных подразделений.

Во-первых, линейному руководителю, отдающему приказы, распоряжения, указания;

Во-вторых, функциональное управление этими структурами осуществляется посредством нормативов, стандартов, лимитов и планов.

Другая особенность заключается в том, что указания, распоряжения и приказы регламентированы, ранжированы, таким образом определяется очередность и своевременность их исполнения: устанавливается управленческий порядок.

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Дальнейшее разделение управленческого труда (специализация); ○ Исключается дублирование управленческих функций; ○ Развитие функциональной профессиональной компетентности; ○ Освобождение линейных руководителей от решения чисто функциональных проблем. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Замедленность технологического процесса принятия решений; ○ Склонность подразделений к реализации своих функциональных интересов; ○ Снижение прямой ответственности за результаты решений; ○ Тенденция чрезмерной централизации.

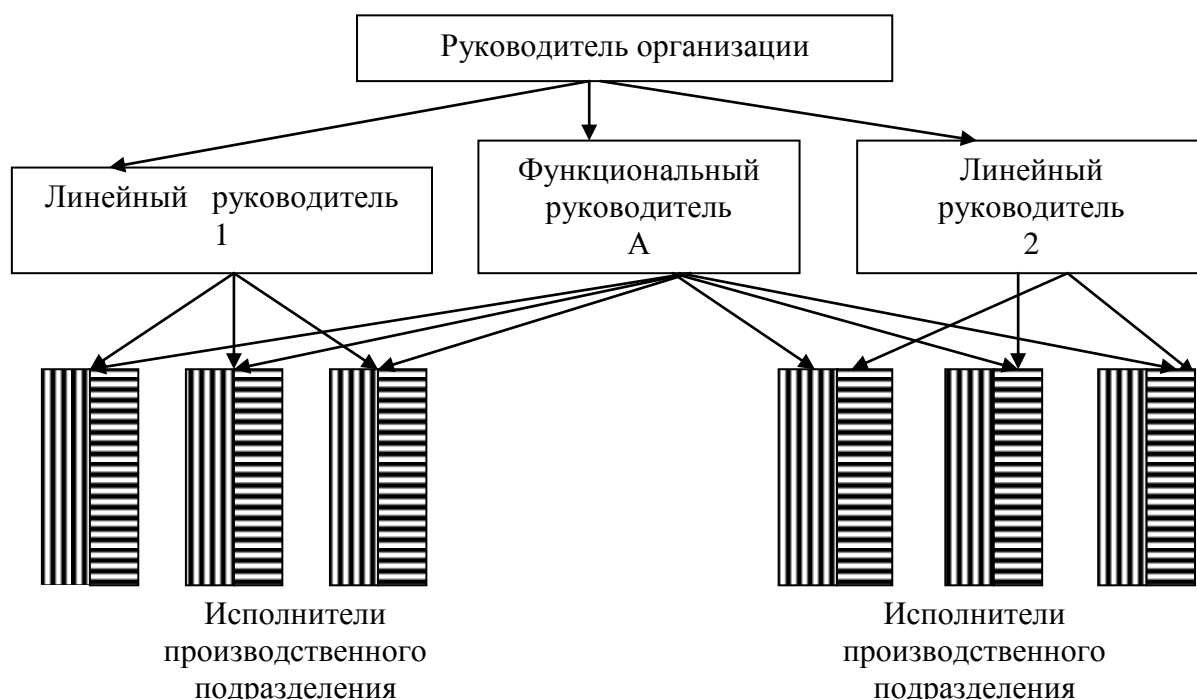


Рисунок 39. Линейно-функциональная организационная структура управления

4. Линейно-штабная организационная структура управления (рис. 40) является разновидностью линейно-функциональной, которая дополнена функционально-штабным органом, выполняющим специфические функции управления.

Штаб располагает определенными полномочиями, которые помогают, развивают и совершенствуют деятельность линейных руководителей.

Однако функциональный штабной орган не наделен такими полномочиями, как линейный высшего или иного уровня. То есть функция специалистов штаба – оказывать прямую или косвенную помощь линейным руководителям управленческих решений (в отличие от линейно-функциональной структуры).

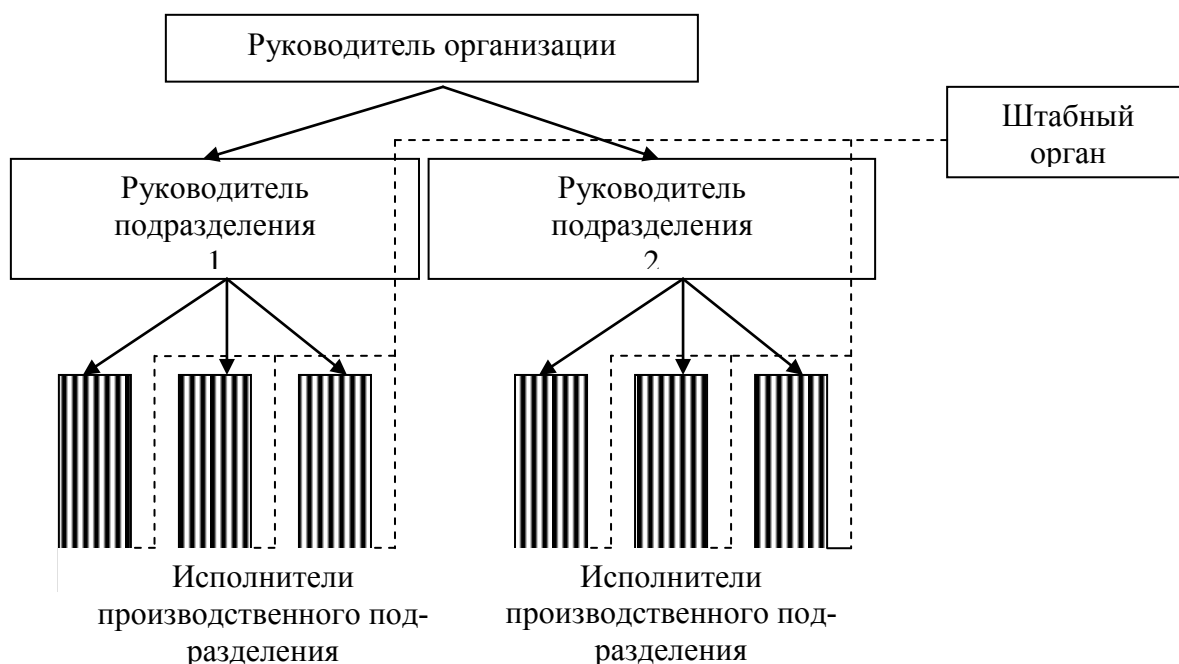


Рисунок 40. Линейно-штабная организационная структура управления

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Целенаправленное и, следовательно, более эффективное использование производственных возможностей; ○ Рациональное распределение управленческого персонала; ○ Рациональное и мобильное решение оперативных задач. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Доминирование административных методов воздействия; ○ Сложности в прохождении и согласовании производственных заданий; ○ Двойственность подчинения по отдельным функциям.

5. Матричная организационная структура управления (рис. 41) используется в рамках существующей линейно-функциональной структуры как временная организационная форма, предназначенная для решения важных целевых проблем. Данная структура характеризуется двойным подчинением специалистов – непосредственному начальнику отдела и руководителю проекта.

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Быстрая реакция и адаптация к условиям внешней среды; ○ Активизация творческих возможностей персонала; ○ Сокращение оперативной нагрузки на руководителей высокого уровня; ○ Более рациональное использование профессионализма кадров. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Усложненная структура соподчинения в системе управления; ○ Необходимость периодического реформирования структурных подразделений; ○ Двойственная подчиненность специалистов.

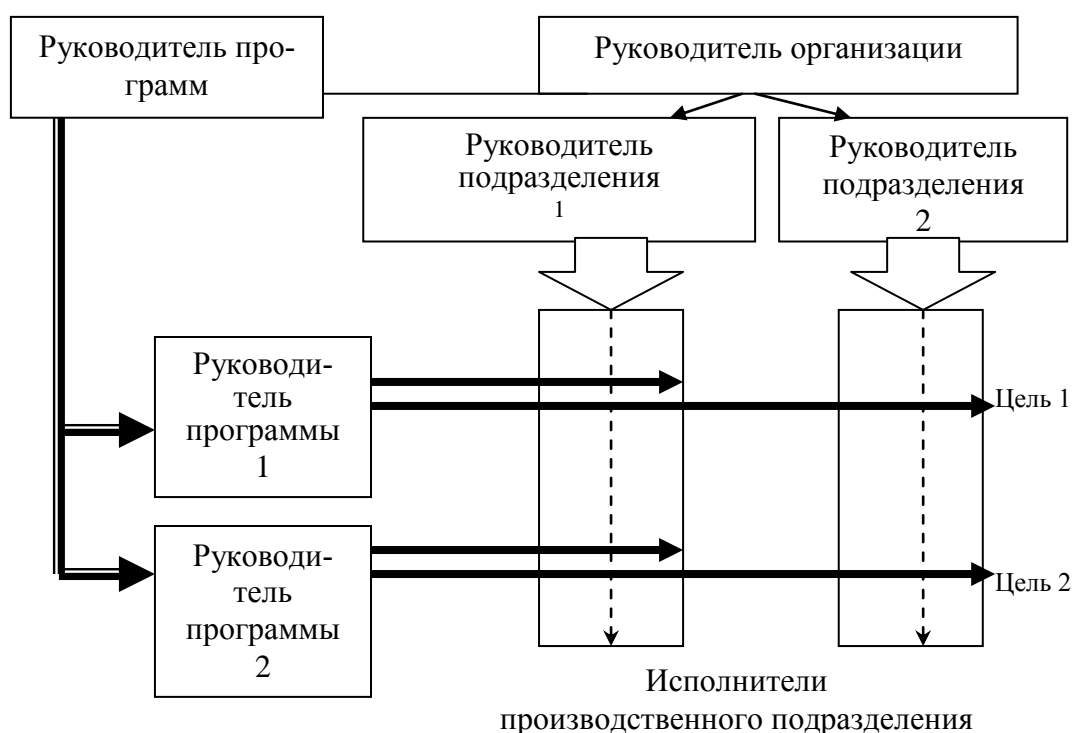


Рисунок 41. Матричная организационная структура управления

6. В основе **дивизиональной организационной структуры управления** лежит идея формирования самостоятельных структурных отделений (подразделений – центров прибыли), берущих на себя весь объем работ по производству и сбыту товаров.

Существует *три типа дивизиональных структур*:

- продуктовая организационная структура;
- организационная структура, ориентированная на потребителя;
- региональная организационная структура.

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Управление в подразделениях строится по линейно-функциональному принципу; ○ Управление организацией в целом осуществляется по корпоративному принципу; ○ Уменьшение разного рода потерь в элементах системы; ○ Наращивание эффективности функционирования в целом. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Рост и усложнение иерархии управления; ○ Повышение затрат на содержание аппарата управления организацией.

7. *Продуктовая организационная структура* (рис. 42).

Основная идея состоит в том, что предприятия, производящие однородную или почти однородную продукцию, объединяются в одно подразделение организации. В этих условиях все полномочия и власть передаются одному линейному руководителю, ответственному за выпускаемый вид продукции.

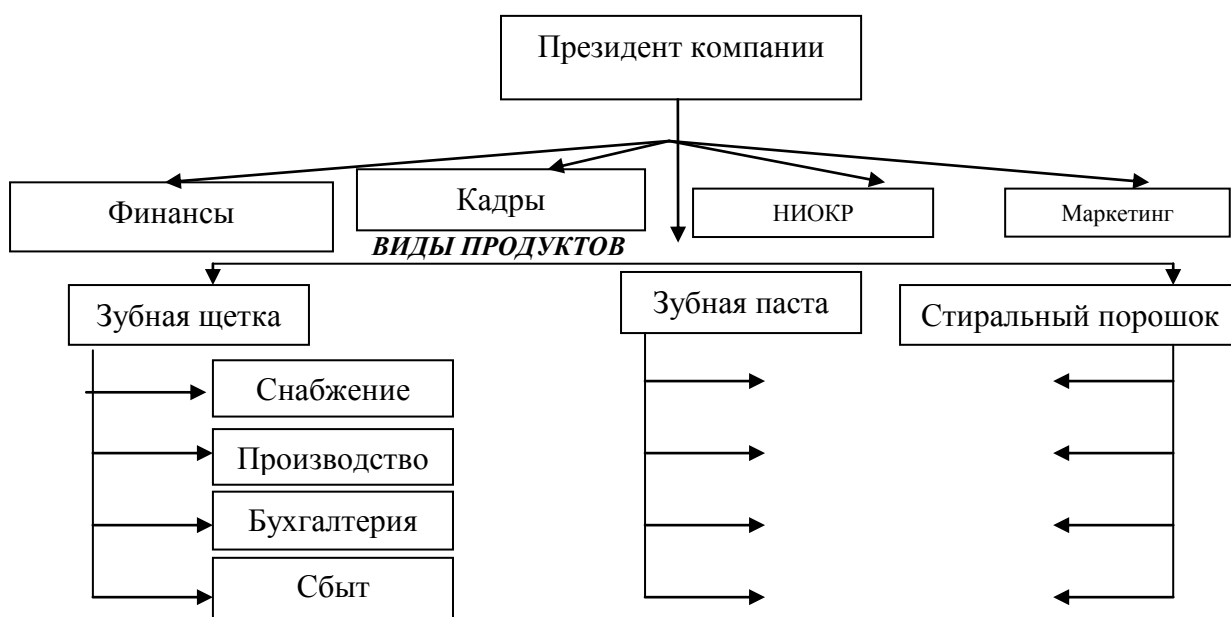


Рисунок 42. Продуктовая организационная структура

Организационная структура, ориентированная на потребителя (рис. 43).

Организационная структура, ориентированная на потребителя ориентируется на Крупные компании, производящие широкий и весьма необходимый конкретные группы потребителей.. При этом каждое структурное подразделение компании обеспечивает продукцией определенную потребительскую группу населения.

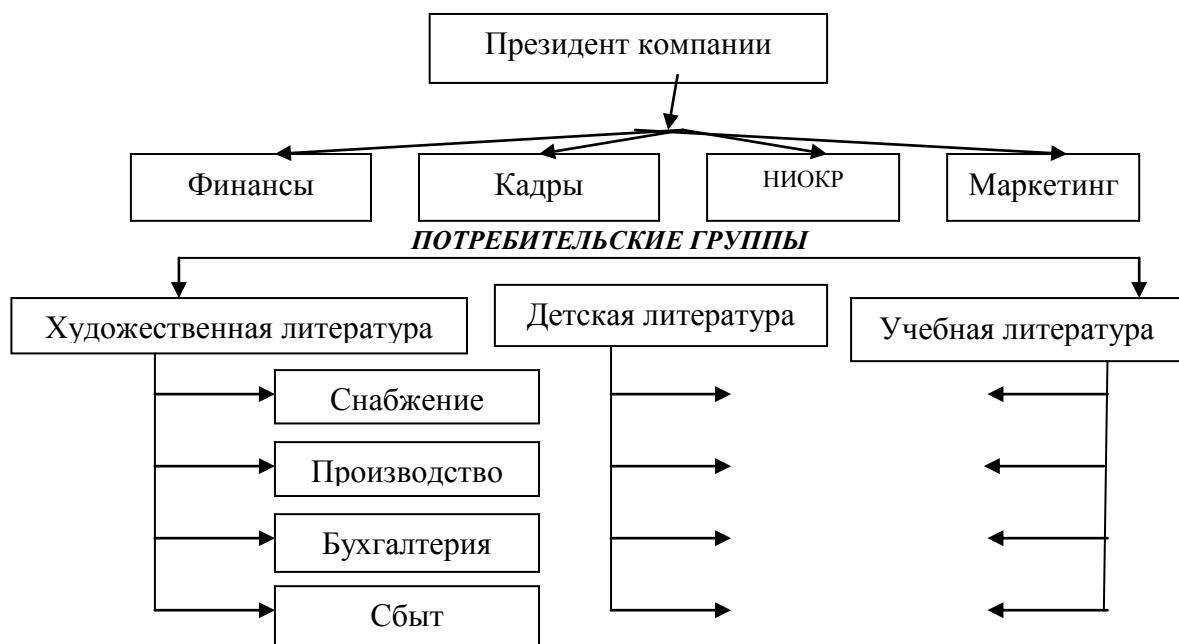


Рисунок 43. Организационная структура, ориентированная на потребителя

Региональная организационная структура (рис. 44) дает возможность организации учитывать географические условия, местное законодательство и особенности местных рынков.

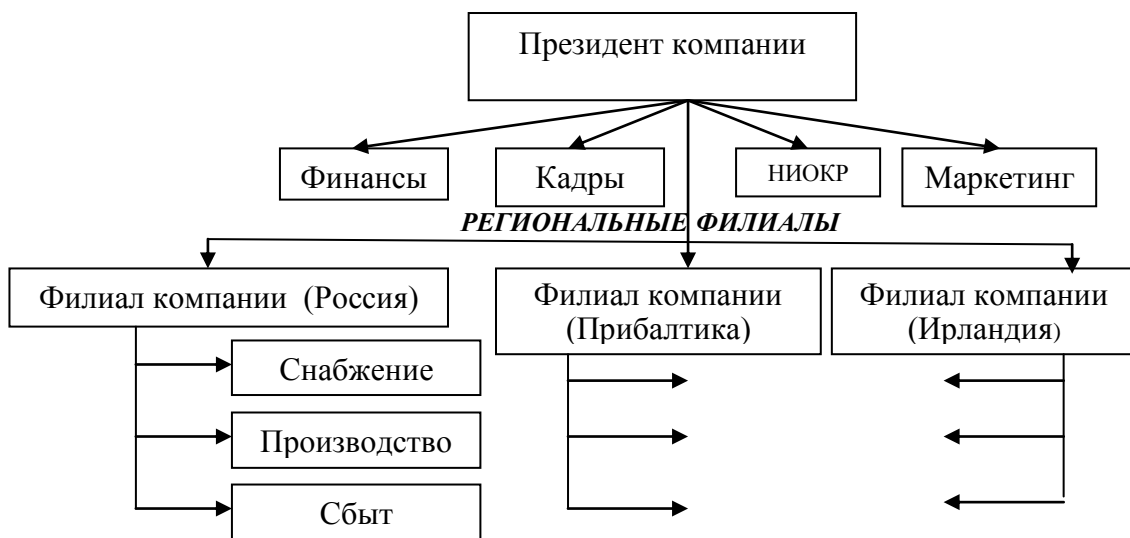


Рисунок 44. Региональная организационная структура

Сущность делегирования полномочий

Руководство – это способность руководителя оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Руководство может рассматриваться на трех основных уровнях:

- организацией в целом;
- конкретной группой;
- отдельным работником.

Ясно, что на каждом уровне имеется существенная специфика деятельности руководителя по обеспечению своего влияния. Общим моментом является то, что это – руководство людьми, влияние на людей: их деятельность, мотивацию, ценности, нормы поведения, убеждения, удовлетворение потребностей.

Для обеспечения такого влияния на группы и отдельных членов организации руководитель располагает полномочиями.

Полномочия – это ограниченное право лица, занимающего конкретную должность, принимать определенные решения для достижения целей организации.

Характеристика полномочий включает описания:

- субъекта полномочий – менеджера, занимающего определенную должность;
- содержания полномочий – принятие конкретных решений;
- объектов принимаемых решений, в частности, использование ресурсов, определение сроков и способов выполнения работы, достижения целей;
- критериев достижения поставленных целей, оценки полученных результатов;
- ограничений при принятии решений.

К **внутренним ограничениям** можно отнести объем ресурсов, которыми располагает организация и которые выделены для достижения поставленных целей; сроки решения задач; ограничения по способам использования ресурсов и т.д. К **внешним ограничениям** могут быть отнесены правовые, экологические, социальные ограничения принятия определенных решений.

Полномочиями наделяется не конкретный работник (Иванов, Петров), а определенная должность в структуре управления, которая не должна иметь слишком много или слишком мало полномочий. Одним словом, должностному лицу следует получать полномочия в объеме, необходимом для выполнения функций вверенного ему подразделения, проекта, задания, при этом оно берет на себя должную ответственность.

Механизмом включения в процесс управления работников, находящихся на различных уровнях структуры, является *делеги́рование полномо́чий*. Основное требование эффективного делегирования – это соответствие полномочий решаемым задачам.

Делегирование – это передача ряда функций, задач, полномочий и ответственности одного руководителю другому лицу – получателю.

Делегатор (тот, кто передает) не только перераспределяет функции, но и передает решение менее значимых проблем, необходимые для этого полномочия и сопряженную с ними ответственность, при этом сохраняя за собой контроль и общее руководство.

Делегирование охватывает ряд конкретных областей управленческой деятельности, а именно:

- ✓ специализированные виды работ (снабжение, сбыт, финансовый контроль и др.);
- ✓ всевозможные подготовительные виды работ (разработка планов, программ, проектов и др.);
- ✓ решение отдельных вопросов по оказанию консультативных услуг делегирующему лицу (подготовка докладов, подбор специальной литературы, справки);
- ✓ присутствие на конкретных мероприятиях информационного характера, выступление с сообщениями и обмен опытом;
- ✓ рутинные работы.

Области делегирования могут быть расширены, но могут быть и значительно сокращены в зависимости от того, как делегатор определяет свою рабочую нагрузку и как рассматривает делегирование.

Процесс делегирования делегатор может рассматривать по-разному:

- в одних случаях – как снижение рабочей нагрузки за счет ее перераспределения среди сотрудников;
- в других – как повышение продуктивности организации за счет рационального использования ресурсов;
- в третьих – как повышение уровня доверия, слаженности работы персонала и улучшения морально-психологического климата в коллективе.

Руководитель делегирует полномочия только своим непосредственным подчиненным. При этом необходимо учитывать следующие *виды ограничений делегирования*:

1. Руководитель может делегировать только те полномочия, которые он имеет;
2. Внутренние ограничения делегирования определяются стратегией, процедурами, правилами организации, должностными обязанностями руководителя и исполнителя;
3. Внешние ограничения включают два вида. Первый вид определяется существующей нормативной базой. Например, общее собрание акционеров – высший орган управления в акционерном обществе – может делегировать часть своих полномочий совету директоров, а совет директоров – президенту. Однако в соответствии с Гражданским Кодексом Законом об акционерных обществах ряд полномочий не может быть делегирован.

Другой пример ограничений – существующая нормативная база регулирования использования ресурсов, находящихся в собственности организации, в частности, формирования издержек, использования денежных средств.

Второй вид внешних ограничений – это социальные ограничения. В одних случаях такие ограничения поддерживают полномочия, в других – оказывают противодействие. Например, регулировщик имеет полномочия регулировать автомобильные и пешеходные потоки. Если у населения соблюдение правил дорожного движения – обычай, норма, то цель достигается и без усилий со стороны регулировщика.

Преимущества делегирования:

- руководитель имеет возможность освободиться от рутинных работ, высвободив за счет этого время на более сложные, ответственные и важные работы;
- повышается эффективность деятельности руководителя;
- возможно приближение места принятия решения к месту его реализации, что в значительной степени способствует пониманию исполнителями стоящих перед организацией (подразделением) задач;
- развиваются способности персонала принимать решения, достигать цели и брать на себя ответственность;
- удовлетворяются потребности персонала в самореализации, что представляет собой инструмент мотивации;
- достигается понимание подчиненными роли руководителя, создаются предпосылки для формирования корпоративной культуры организации;
- в коллективе формируется атмосфера доверия и взаимопомощи;
- создается команда единомышленников, способных решать сложные задачи.

Не всем руководителям легко дается делегирование. Это зависит от ряда причин:

- неуверенность в способностях подчиненных;
- предположение, что подчиненный не может понять всю ситуацию;

– уверенность в том, что из-за высокой занятости работники не смогут и не захотят взять на себя дополнительные функции;

– Желание держать все в своих руках;
организовать эффективную работу подчиненных;

– опасения, что подчиненный лучше выполнит работу и, в конце концов, займет место руководителя;

– боязнь потерять лидирующую роль в коллективе, если часть работ по управлению будут выполнять подчиненные и т.п.

«Полномочия» и «ответственность» - понятия неразделимые в процессе делегирования. Если понятие «полномочие» нам известно, то **«ответственность»** рассматривается как обязательство выполнить поставленные задачи и ответить за качественное и результативное их решение. Это понятие имеет свою особенность (по сравнению с полномочиями), которая заключается в ограниченности ее вертикального распределения, так как на каждом иерархическом уровне управления полная ответственность возлагается на должностное лицо как руководителя.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НЕ ДЕЛЕГИРУЕТСЯ

Неразрывность полномочий и ответственности в процессе делегирования означает следование **принципу соответствия** в управлении. Этот принцип известные американские ученые раскрывают так: «Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью; т.е. руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность.

Другим весьма важным принципом, которому необходимо следовать в процессе делегирования полномочий и ответственности – **принцип единоначалия**.

Единоначалие понимается как определенная форма построения управления организацией (подразделением), при которой правом окончательного решения производственных задач наделено должностное лицо.

Следовательно, принцип единоначалия заключается в том, что любой руководитель несет персональную ответственность за результаты вверенного ему подразделения (проекта) и осуществляет руководство от имени муниципальных или иных органов управления единолично в пределах отведенных ему полномочий. На практике реализация этого принципа напрямую сопряжена с такой категорией, как **норма управляемости**, которая на каждом уровне управления имеет свое количественное выражение.

Норма управляемости – это максимальное количество подчиненных и подотчетных работников, деятельностью которых может успешно управлять один руководитель при конкретных организационно-технических условиях.

Количественное выражение нормы управляемости во многом зависит от таких факторов, как:

- уровень управления (высший, средний, низовой);
- объем управленческой информации;
- специфика производства;
- сложность выполняемых функций и другие факторы.

Учеными было доказано, что норма управляемости на внешних уровнях не должна превышать 7 – 8 человек, хотя на нижних уровнях она значительно больше. Так, для мастера (в зависимости от вида производства и сложности работ) эта норма может быть 18 – 30 человек. Таким образом, нормы управляемости широко варьируются.

Делегирование полномочий может осуществляться различными способами:

- передачей конкретной области оперативной деятельности;
- делегированием специализированных проектов;
- делегированием ответственных заданий.

Исходя из этого, рассматривают различные виды полномочий, которые могут быть делегированы:

- линейные полномочия;
- функциональные полномочия;
- рекомендательные полномочия;
- параллельные полномочия;
- контрольно-отчетные полномочия.

Графическая модель (рис. 45) рассматривается по направлению стрелы (как процесс) слева направо. Как видим, среда организации (внешняя и внутренняя) влияет на общий объем выполняемых работ руководителя (ООВРР). Исходя из объема работ, руководитель формулирует цель делегирования, а затем определяет виды делегируемых полномочий.

Делегирование полномочий связано с большой подготовительной работой со стороны делегатора, которая состоит в получении ответов на ряд вопросов правильного распределения функций, задач, и ответственности среди получателей полномочий (Для чего? Кому? Каким образом? Каковы возможные недостатки? и др.) в соответствии с разработанной целью организации. Процесс делегирования заранее планируется, разрабатываются графики последовательного выполнения работ и контроля их исполнения.

Процесс делегирования имеет свою специфику, которая определяет его технологию. Процесс делегирования включает:

- формулирование цели делегирования исходя из общего объема выполняемых работ руководителем работ;
- определение вида делегируемых полномочий и степени его детализации;
- определение требований и структуры навыков, необходимых для выполнения делегируемых функций (задач, работ, заданий);
- определение профессиональных и межличностных возможностей подчиненного персонала (сильных и слабых сторон);



Рисунок 45 – Виды делегируемых полномочий

- определение задач, функций и меры ответственности должностных лиц (должностные инструкции, стандарты выполнения, меры успеха и ответственности);
- определение соответствия получателя полномочий конкретным функциям и требуемым навыкам;
- разработка и доведение до исполнителей системы контроля деятельности получателя полномочий со стороны делегатора;
- определение программы должностного роста получателей полномочий (карьеры);
- определение лиц, которым необходима первоначальная помощь, коучинг и тренинг;
- определение перспективной программы действий при обратном делегировании.

Практическое задание:

Проанализируйте, пожалуйста, постройте и укажите вид, организационной структуры компании, в которой Вы работаете (учитесь).

Контрольные вопросы и задания:

1. Сущность организационной структуры.
2. Этапы проектирования организационной структуры.
3. Классификация организационных структур.
4. Преимущества и недостатки организационных структур.
5. Необходимость централизации и децентрализации в управлении.
6. Раскройте суть организации, делегирования, полномочий, ответственности.
7. Основные концепции делегирования полномочий. Определите проблемы делегирования и способы их преодоления.

Темы рефератов (эссе):

1. Создание организационной структуры.
2. Бюрократические организационные структуры.
3. Адаптивные организационные структуры.
4. Централизованные и децентрализованные организации.
5. Формальная и неформальная организация.
6. Характеристики неформальных организаций и причины вступления в них людей.

7. Эффективное управление неформальной организацией.
8. Эффективное управление формальной организацией.
9. Создание организационной структуры.
10. Бюрократические организационные структуры.
11. Адаптивные организационные структуры.
12. Централизованные и децентрализованные организации.
13. Формальная и неформальная организация.
14. Характеристики неформальных организаций и причины вступления в них людей.
15. Эффективное управление неформальной организацией.
16. Эффективное управление формальной организацией.

Задания для самоконтроля:

1. Организация – это:

- 1) Средство достижения цели;
- 2) Место, где люди строят отношения;
- 3) Место, где люди взаимодействуют;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

2. К типам формальных групп относят следующие группы, за исключением:

- 1) Командной группы;
- 2) Группы руководителей;
- 3) Целевой группы;
- 4) Постоянного комитета;
- 5) Социальной группы.

3. Действующая группа внутри организации, необходимая для оказания консультаций по вопросам не переходящей важности – это:

- 1) Группа руководителей;
- 2) Производственная группа;
- 3) Специальный комитет;
- 4) Постоянный комитет;
- 5) Нет правильных ответов.

4. Мера тяготения членов группы друг к другу и к группе – это:

- 1) Групповое единomyслие;
- 2) Сплоченность группы;
- 3) Групповые нормы;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

5. Основными составляющими модели Хоманса являются следующие переменные, за исключением:

- 1) Переменной «Эмоции»;
- 2) Переменной «Взаимосвязанность»;

- 3) Переменной «Деятельность»;
- 4) Переменной «Взаимодействие»;
- 5) Нет правильных ответов.

6. *Лица, занимающиеся управлением и организацией, согласованием разнообразных форм деятельности и усилий различных подразделений организации – это:*

- 1) Руководители институционального уровня;
- 2) Руководители институционального уровня;
- 3) Руководители управленческого уровня;
- 4) Руководители технического уровня;
- 5) Руководители технологического уровня.

7. *Лица, которые «накладывают» отпечаток своей личности на весь облик организации - это:*

- 1) Руководители низового звена;
- 2) Руководители низового среднего звена;
- 3) Руководители верхнего среднего звена;
- 4) Руководители высшего звена;
- 5) Нет правильных ответов.

8. *К традиционным видам структур относят следующие организационные структуры управления, за исключением:*

- 1) Линейной организационной структуры;
- 2) Функциональной организационной структуры;
- 3) Линейно-функциональной организационной структуры;
- 4) Линейно-штабной организационной структуры;
- 5) Штабной организационной структуры.

9. *Организационная структура управления, которая используется как временная организационная форма, предназначенная для решения важных целевых проблем – это:*

- 1) Линейная организационная структура;
- 2) Функциональная организационная структура;
- 3) Штабная организационная структура;
- 4) Матричная организационная структура;
- 5) Дивизиональная организационная структура.

10. *Структура компании «МакДоналдс» является:*

- 1) Дивизиональной организационной структурой;
- 2) Продуктовой организационной структурой;
- 3) Организационной структурой, ориентированной на потребителя;
- 4) Региональной организационной структурой;
- 5) Нет правильных ответов.

11. *Способность руководителя оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации – это:*

- 1) Руководство;
- 2) Полномочия;
- 3) Ответственность;
- 4) Делегирование;
- 5) Единоначалие.

12. *Ограниченное право лица, занимающего конкретную должность, принимать определенные решения для достижения целей организации – это:*

- 1) Руководство;
- 2) Полномочия;
- 3) Ответственность;
- 4) Делегирование;
- 5) Единоначалие.

13. *Передача функций и задач одного руководителя другому лицу – это:*

- 1) Руководство;
- 2) Полномочия;
- 3) Ответственность;
- 4) Делегирование;
- 5) Единоначалие.

14. *Обязательство выполнить поставленные задачи и ответить за качественное и результативное их решение – это:*

- 1) Руководство;
- 2) Полномочия;
- 3) Ответственность;
- 4) Делегирование;
- 5) Единоначалие.

15. *Форма построения управления организацией, при которой правом окончательного решения производственных задач наделено должностное лицо – это:*

- 1) Руководство;
- 2) Полномочия;
- 3) Ответственность;
- 4) Делегирование;
- 5) Единоначалие.

16. *Полномочия делегируются:*

- 1) Работнику;
- 2) Индивиду;
- 3) Личности;
- 4) Подчиненному;
- 5) Должности.

17. *Полномочия, которые связаны с предоставлением возможности как предположить, так и запретить какие-то дей-*

ствия в области своей компетентности – это:

- 1) Линейные полномочия;
 - 2) Функциональные полномочия;
 - 3) Рекомендательные полномочия;
 - 4) Параллельные полномочия;
 - 5) Контрольно-отчетные полномочия.
18. *Ответственность:*
- 1) Делегируется полностью;
 - 2) Делегируется частично;
 - 3) Не делегируется;
 - 4) Делегируется в особых случаях;
 - 5) Делегируется всегда.
19. *Принцип соответствия означает неразрывность:*
- 1) Полномочий и ответственности;
 - 2) Полномочий и делегирования;
 - 3) Ответственности и единоначалия;
 - 4) Единоначалия и полномочий;
 - 5) Делегирования и единоначалия.
20. *Норма управляемости - это:*
- 1) Число работников подчиняющихся руководителю;
 - 2) Максимальное число работников подчиняющихся руководителю;
 - 3) Минимальное число работников подчиняющихся руководителю;
 - 4) Количество функций, выполняемых руководителем;
 - 5) Нет правильных ответов.

3.2 Функция мотивации

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. За 1000 лет до того, как слово мотивация вошло в лексикон руководителя, было хорошо известно, что можно намерено воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самый первый из применяемых методов метод «кнута и пряника». *Множество теорий мотивации (рис. 46) подразделяют на две категории:*

1. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. К ним относят следующие теории:

- Иерархия потребностей А. Маслоу;
- Теория ERG К. Альдерфера;
- Теория потребностей Д. Мак Клелланда;
- Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

2. Процессуальные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. 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. К ним относятся такие теории, как:

- Теория ожидания;
- Теория постановки целей;
- Теория справедливости (равенства);
- Концепция партисипативного управления;
- Модель Портера – Лоулера.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения. Человек испытывает **потребность**, когда ощущает физиологически или психологически недостаток чего - либо. *Потребности классифицируются как:*

Первичные потребности, которые являются по своей природе физиологическими и врожденными (потребности в пище, воде, потребности дышать, спать).

Вторичные потребности, которые по природе своей психологические (потребности в успехе, уважении, привя-

занности, во власти и потребность в принадлежности кому – либо или чему – либо).

Первичные потребности заложены генетически, а *вторичные* обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, *вторичные потребности* людей различаются в большей степени, чем первичными. Потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. **Побуждение** – это ощущение недостатка в чем - либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как **закон результата**.

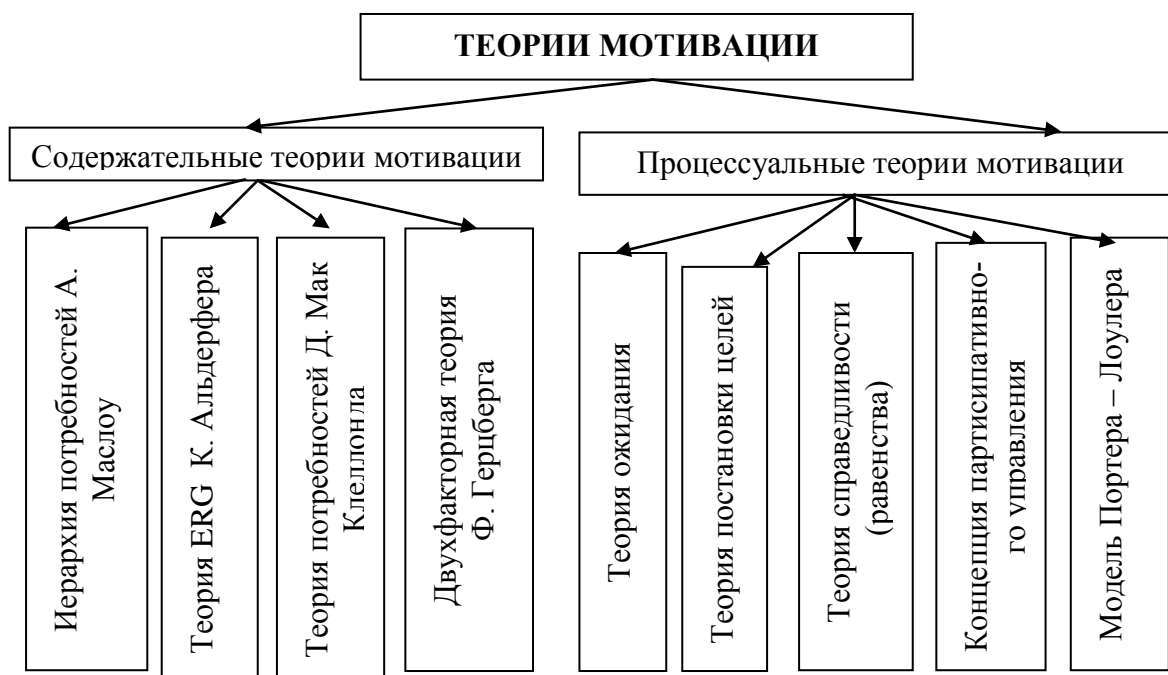


Рисунок 46. Теории мотивации

Мотивация подразумевает применение вознаграждения для побуждения людей к эффективной деятельности.

Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а поэтому, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения:

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа). Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна далее приводимая модель (рисунок 47).

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- Что я должен получить, чтобы устранить потребность?
- Что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю?
- В какой мере я могу добиться того, чего желаю?
- Насколько то, что я могу получить, может устранить потребность?

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Прodelав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потреб-

ностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Содержательные теории мотивации

1) Иерархия потребностей А. Маслоу. Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий:

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. *Потребности в безопасности* и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему - либо или кому - либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения* – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис. 48. Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу, и только после еды будет пытаться найти убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных

контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с потенциальными возможностями.



Рисунок 47. Схема мотивационного процесса

Концепции Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что и в концепции есть *ряд очень уязвимых моментов*:

– *Во-первых*, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.), что обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая будет не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.);

– *Во-вторых*, необязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» Маслоу;

– *В-третьих*, удовлетворение верхней группы потребностей не также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения.



Рисунок 48. Иерархия потребностей А. Маслоу

2) **Теория ERG К. Альдерфера.** Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три:

1. *Потребности существования* как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности.

2. *Потребности связи* корреспондируют с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребности связи, по Аледерферу, отражают социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к дан-

ной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью.

3. *Потребности роста* аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п. (рис. 49).

Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически (рис. 50). Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно **принципиальное различие**, состоящее в том, что по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности, только снизу вверх.

Удовлетворил потребность нижнего уровня, перешел к следующей и т.д. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны. Наверх, если неудовлетворенна потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

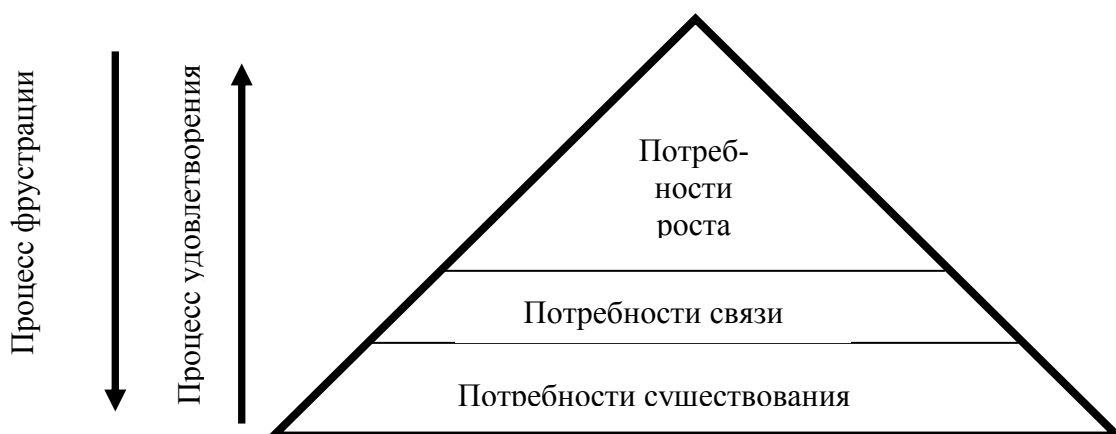


Рисунок 49. Теория ERG К. Альдерфера

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называют **процессом удовлетворения потребностей**, а процесс движения вниз – **процессом фрустрации**, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

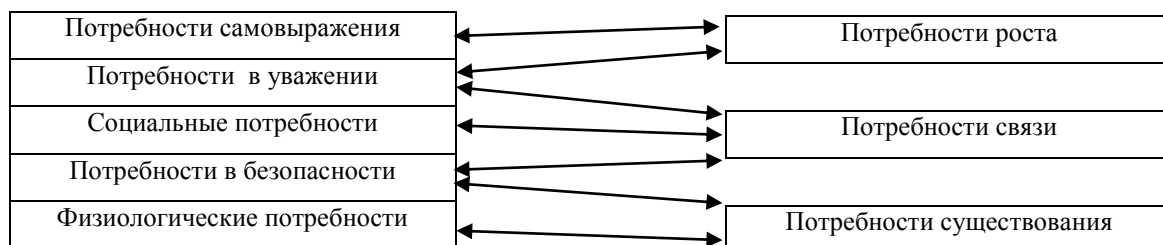


Рисунок 50. Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

Теория Альдерфера, являясь относительно молодой, имеет достаточно небольшое количество эмпирических подтверждений ее правильности. Однако, тем не менее, знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

3) Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности:

1. Потребность власти выражается в стремлении контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Лица с высокой мотивацией власти могут быть подразделены на две, в принципе взаимоисключающие друг друга, группы:

– первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама

возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации. На своих возможностях властвовать, на своей силе в организации;

– ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением.

2. Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

3. Потребность причастности проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с развитой потребностью причастности стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и к их действиям.

4) Двухфакторная теория Ф. Герцберга. В 50 – х годах Фредерик Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Герцберг выделил:

1. Гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Согласно Герцбер-

гу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что - либо.

2. *Мотивирующие факторы (мотивация)*, связанные с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, отсутствие или неадекватность мотиваций не приводят к неудовлетворенности работой. Но их наличие вызывают удовлетворение и мотивируют работников на повышение эффективности деятельности.

Примеры гигиенических и мотивирующих факторов представлены в табл. 2.

Таблица 2

Примеры гигиенических и мотивирующих факторов	
<i>Гигиенические факторы</i>	<i>Мотивационные факторы</i>
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Высокая степень ответственности
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Признание и одобрение результатов работы
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

В заключении, хочется отметить, что содержательные теории мотивации в основном не противоречат друг другу.

Процессуальные теории мотивации

1) *Теория ожиданий* (автор В. Врум) базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели (рис. 51). Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- затраты труда – результаты;
- результаты – вознаграждение;
- валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда - результатов - это отношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

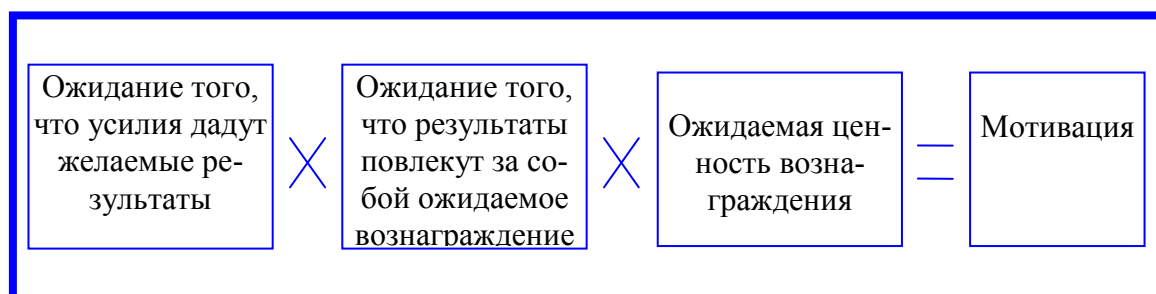


Рисунок 51. Теория ожиданий

При воплощении теории ожидания в практике управления в качестве обязательных условий успешного мотивирования, менеджер должен знать структуру, валентность и величину ожидания результатов второго уровня работников. При этом он должен понимать, что они у всех работников индивидуальны. Используя различные теоретические приемы, менеджер для успешного управления подчиненными, должен построить управление организацией. Таким образом, чтобы работник был уверен, что работал на достижение организационных целей, он тем самым создает условия для наилучшего достижения результатов второго уровня.

2) Теория постановки целей. Ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок. Теория исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия.

В общем виде основополагающая модель, описывающая процесс постановки целей выглядит так: человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться и, исходя из поставленных целей, осуществляет действия, выполняя определенную работу, т.е. человек ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение (рис. 52).

Уровень исполнения работы зависит от четырех характеристик целей.

Сложность цели отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Существует непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается.

Специфичность цели отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность. Более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, к лучшему исполнению работы, чем цели, имеющие широкий смысл, с нечетко определенным содержанием и границами.

Приемлемость цели отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели оказывает существенное влияние на то, как воздействуют на исполнение работы сложность и специфичность цели. Если человек не приемлет цель, то и сложность и специфичность цели будут иметь очень слабое влияние на исполнение работы.

Приверженность цели отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели. Это очень важна для уровня и качества исполнения характеристика цели, так как она может играть решающую роль на стадии исполнения, если реальность, трудности выполнения работы будут существенно отличаться от того, какими они представлялись на стадии постановки цели.

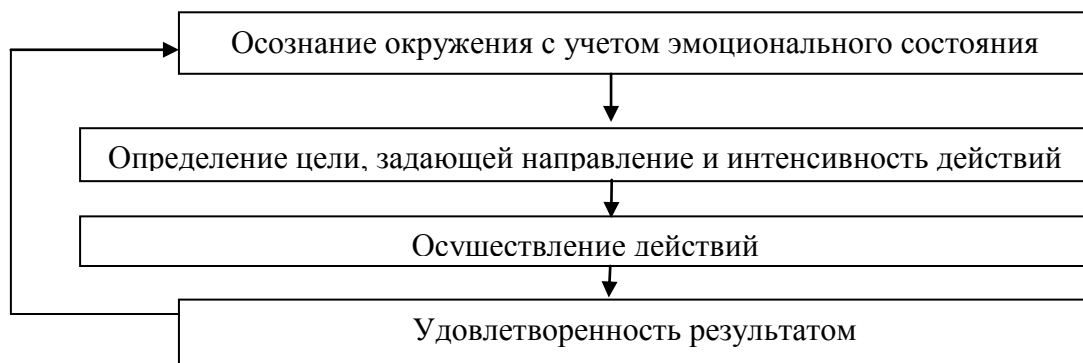


Рисунок 52 . Схема модели процесса мотивации посредством постановки целей

Достаточно ясная и логически стройная теория постановки цели не столь проста в практической реализации, так как отсутствует один канонизированный путь ее реализации:

Во-первых, она не обладает унифицированностью применения для всех людей. Существует разная степень целевой ориентации у различных групп людей, отличающихся друг от друга по полу, возрасту, образованию, профилю деятельности и т.п.

Во-вторых, нет однозначного ответа на вопрос о том, кто и как должен ставить цели. Должны ли цели быть заданы руководством либо же они на основе широкого участия и обсуждения должны определяться теми, кто их будет достигать. Является очевидным фактом, что участие в постановке целей приводит к удовлетворенности. Однако вопрос о том, сказывается ли это позитивно на уровне и качестве исполнения, однозначного ответа не имеет.

В-третьих, много неопределенностей возникает тогда, когда решается вопрос о том, кто является субъектом постановки целей: индивид или группа.

В-четвертых, отсутствует однозначный ответ на вопрос о том, на что должно быть направлено стимулирование. Должно ли оно ориентироваться преимущественно на достижение цели либо должно быть направлено на мотивирование достижения более высокого и качественного исполнения.

Общие рекомендации по осуществлению процесса постановки целей можно свести к следующему:

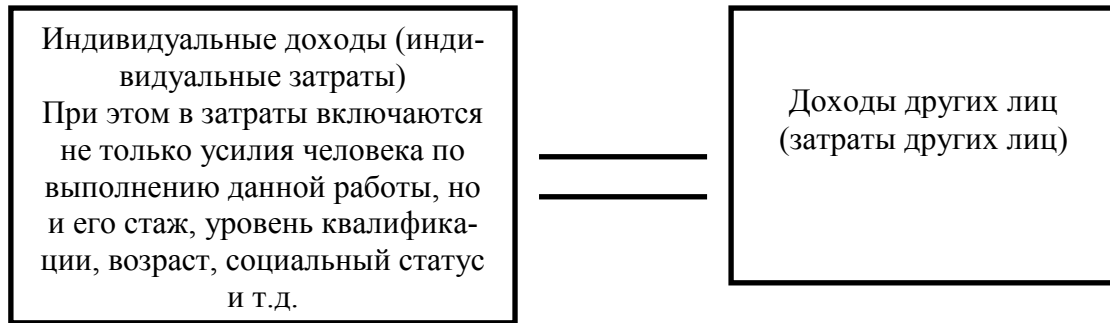
- необходимо определить, в какой мере организации и люди, в ней работающие, готовы к реализации процесса постановки целей;
- если у организации есть потенциальная готовность, то необходимо провести ряд мероприятий по практической подготовке введения процесса постановки целей;
- постановка целей должна осуществляться с подчеркиванием их сложности специфичности и с учетом приемлемости целей и приверженности им;
- необходимо проведение промежуточного анализа целей и их корректировки;
- необходимо проводить анализ достижения целей, обобщение результатов предыдущих этапов и выработку рекомендаций по дальнейшему осуществлению процесса постановки целей.

3) Теория равенства (справедливости). Основателем является Стейси Адамс, который сформировал основные положения теории на основе исследований в компании «Дженерал Электрик».

В процессе трудовой деятельности работники организации субъективно определяют отношение получаемого вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других рабочих, выполняющих аналогичную работу. На основе этого сравнения, в зависимости от то-

го удовлетворен ли человек своей сравнительной оценкой или нет, он модифицирует свое поведение.

По мнению С. Адамса каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:



С. Адамс выделил шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

1. Человек может решить для себя, что надо сократить затраты, что не надо много работать, затрачивать большие усилия. Результатом неравенства в данном случае является снижение интенсивности и качества труда.

2. Индивид может предпринимать попытку увеличить вознаграждение. Он будет требовать повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда. Возможна и криминальная реакция. Пытаясь компенсировать недоплату, он будет воровать продукцию или же использовать другие противозаконные формы повышения «вознаграждения» за счет организации.

3. Человек может провести переоценку своих возможностей. Он может решить, что неверно думал о своих способностях. При этом у человека понижается уровень уверенности в себе, он решает, что незачем увеличивать старания, так как то, что он получает, отражает его возможности.

4. Реакцией на неравенство может быть попытка индивида повлиять на организацию и сравниваемых лиц, либо с целью заставить эти лица увеличить затраты, либо же с целью добиться уменьшения их вознаграждения.

5. Человек может изменить себя как объект сравнения, решив, что лицо или группа лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях. Это могут быть особые личные связи и контакты этих людей, могут быть и отличительные личностные качества и способности, которыми обладают данные лица. Человек решает, что ему с ними не равняться, и выбирает себе более подходящий объект для сравнения.

Основной вывод теории равенства для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

4). Концепция партисипативного управления. Она исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовольствие, работает с большой отдачей, лучше, более качественно и продуктивно. *Считается, что:*

1. Партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решений по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы;

2. Партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, к большому вкладу отдельного работника в жизнь организации, т. е. происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

– работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность;

– работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы;

– работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат;

– партисипативное управление предполагает широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений.

– предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

5) Модель Портера - Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их модели (рис. 53) фигурируют пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

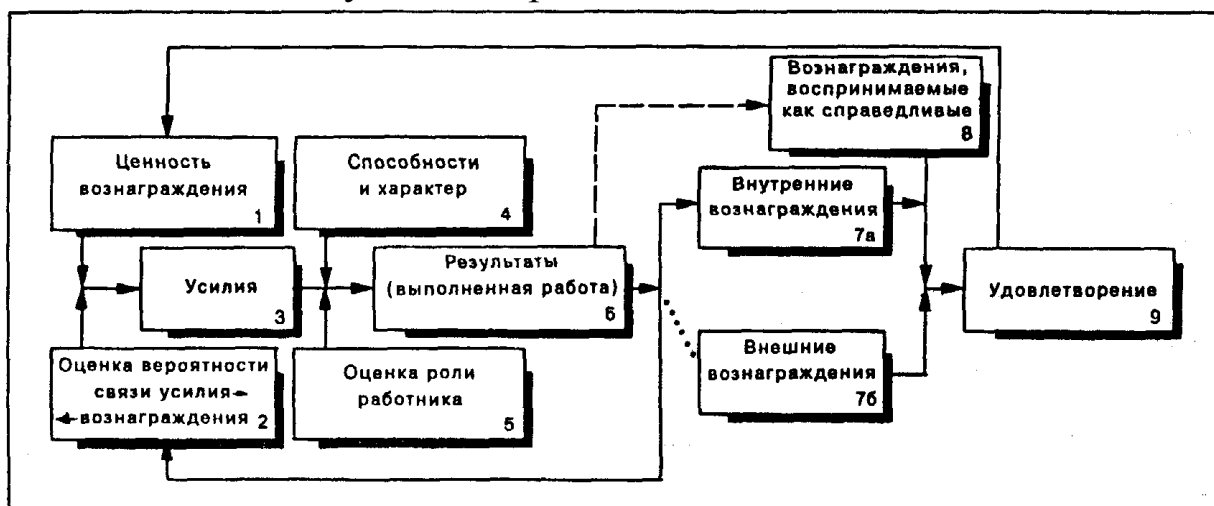


Рисунок 53. Модель Портера-Лоулера

Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и

характерных особенностей, а также 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 внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие как похвала руководителя, премии, продвижение по службе.

Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Исследователи, изучающие теорию ожидания установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты *стимулирует повышение производительности труда*:

- Люди должны придавать зарплате большое значение;
- Люди должны верить в существование чистой связи между зарплатой и производительностью и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты.

Темы рефератов (эссе):

1. Мотивация как основная функция управления.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Мотивационное поведение иерархии потребностей.
5. Анализ собственных потребностей с точки зрения мотивационных теорий.
6. Анализ системы мотивации в конкретной организации.
7. Практика мотивации труда.

Контрольные вопросы и задания:

1. Что такое мотивация труда и каковы ее критерии?
2. В чем различие между индивидуальной и групповой мотивацией?
3. Какие группы работников существуют в зависимости от мотивации способностей?
4. Как определяются степени личностного воздействия руководителя.
5. Каковы основные правила работы с группой?
6. Что представляет собой иерархия потребностей человека?

7. Что объединяет понятия «мотивация» и «иерархия потребностей»?
8. В чем заключается сущность делегирования?
9. Назовите правила и принципы делегирования.
10. Как и почему делегирование менеджером полномочий повышает ответственность работников?

Задания для самоконтроля:

1. *Физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо – это:*
 - 1) Мотивация;
 - 2) Потребность;
 - 3) Побуждение;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.
2. *Психологические потребности – это:*
 - 1) Первичные потребности;
 - 2) Вторичные потребности;
 - 3) Физиологические потребности;
 - 4) Врожденные потребности;
 - 5) Все выше перечисленное.
3. *К содержательным теориям мотивации не относят:*
 - 1) Иерархию потребностей А. Маслоу;
 - 2) Теорию ERG К. Альдерфера;
 - 3) Теорию потребностей Д. Мак Клелланда;
 - 4) Двухфакторную теорию Ф. Герцберга;
 - 5) Теорию Портера-Лоулера.
4. *Ценность, получаемая человеком от организации, в которой он работает – это:*
 - 1) Вознаграждение;
 - 2) Внутреннее вознаграждение;
 - 3) Внешнее вознаграждение;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.
5. *Мотивационный процесс включает в себя следующие этапы, за исключением:*
 - 1) Осуществление действий;
 - 2) Поиск путей устранения потребностей;
 - 3) Приобретение средств для устранения потребностей;
 - 4) Определение направлений действий;
 - 5) Устранение потребностей.
6. *Потребность в получении высшего образования, согласно иерархии потребностей А. Маслоу – это:*

- 1) Физиологическая потребность;
- 2) Потребность в безопасности;
- 3) Социальная потребность;
- 4) Потребность в уважении;
- 5) Потребность самовыражения.

7. *Потребность в получении высшего образования, согласно теории ERG К. Альдерфера – это:*

- 1) Потребность существования;
- 2) Потребность связи;
- 3) Потребность привязанности;
- 4) Потребность ограниченного роста;
- 5) Потребность роста.

8. *Потребность в получении высшего образования, согласно теории приобретенных потребностей Д. Мак Клеlland – это:*

- 1) Потребность власти;
- 2) Потребность успеха;
- 3) Потребность причастности;
- 4) Потребность уважения;
- 5) Потребность руководства.

9. *Потребность в получении высшего образования, согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, относится к:*

- 1) Гигиеническим факторам;
- 2) Мотивационным факторам;
- 3) Побуждающим факторам;
- 4) Обучающим факторам;
- 5) Генетическим факторам.

10. *Понятие «фрустрация» имеет отношение к:*

- 1) Иерархии потребностей А. Маслоу;
- 2) Теории ERG К. Альдерфера;
- 3) Теории приобретенных потребностей Д. Мак Клеlland;
- 4) Двухфакторной теории Ф. Герцберга;
- 5) Содержательным теориям мотивации.

3.3 Функция контроля

Слово «контроль» рождает, прежде всего, отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает, прежде всего, ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. – в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе лично-

сти. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, – это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе – это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, – означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля.

По форме осуществления все виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым.

Различаются они только временем осуществления (рис. 54).

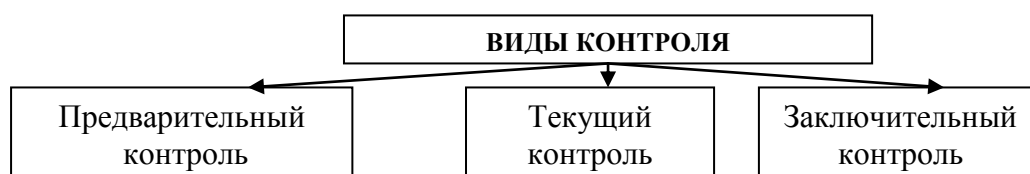


Рисунок 54. Виды контроля

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами его осуществления является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение — это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. В организациях *предварительный контроль* используется в трех ключевых областях — по отношению к:

- человеческим ресурсам;
- материальным ресурсам;
- финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей.

Предварительный контроль материальных ресурсов состоит в выработке стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соот-

ветствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план) в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам.

В рамках **заключительного контроля** обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу

по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет *две важные функции*:

1. Дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем.

2. Способствует мотивации: если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

Кроме того, в управленческой деятельности также выделяют два типа контроля (рисунок 55):

– *Внешний контроль* заключается в том, что люди лучше выполняют работу, когда их деятельность находится под неусыпным надзором начальства и при этом знают точно, какое поощрение получают за хорошую работу и какое наказание понесут за плохую.

– *Внутренний контроль (самоконтроль)* основан на коллективном определении целей организации и ее подразделений. Здесь тоже есть контроль, но он служит не для того, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а чтобы предотвратить их, подсказать людям, как лучше всего работать.



Рисунок 55. Типы контроля

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа (рис. 56):

1. Выработка стандартов и критериев;
2. Сопоставление с ними реальных результатов;
3. Принятие необходимых корректирующих действий.

На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

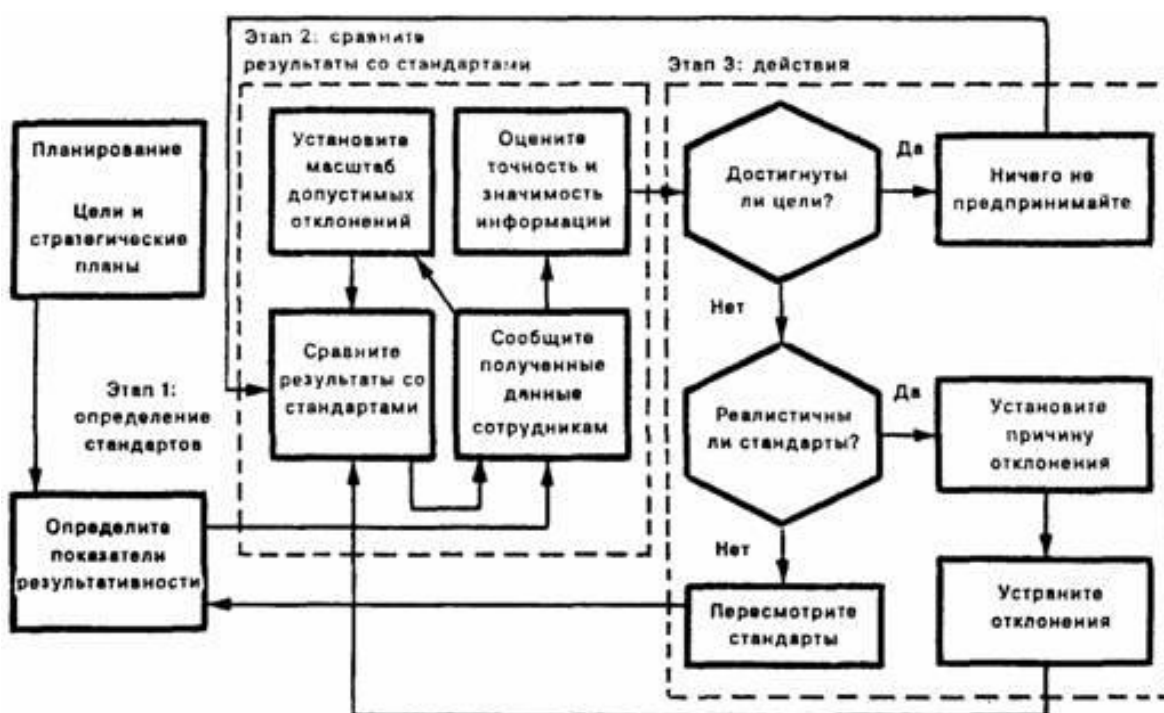


Рисунок 56. Процесс контроля

Первый этап процесса контроля заключается в определении стандартов, необходимых для контроля. **Стандарты** — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности, они характеризуются наличием:

- временных рамок, в которых должна быть выполнена работа,
- конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Второй этап — оцениваются результаты деятельности компании на всех уровнях во всех подразделениях.

Третий этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям и насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. В связи с этим руководство высшего звена устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

После оценки результатов процесс контроля переходит как бы на **четвертый этап**. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения:

- ничего не предпринимать;
- устранить отклонение;
- пересмотреть стандарт.

Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать.

Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значений каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов. При этом менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создает дополнительных трудностей, но может их разрешить. Опытный менеджер старается избежать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, однако, в долгосрочном влекут за собой большие затраты.

Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты. Успешно действующие орга-

низации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Если планы составлены чересчур оптимистично, стандарты надо пересматривать и в сторону понижения. Стандарты, требования которых выполнить очень трудно, фактически делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказывать воздействие на поведение сотрудников и направить свои усилия на достижение целей организации.

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.д. в свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сближать реальные результаты с намеченными.

К сожалению, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Уильям Ньюмен сформулировал рекомендации для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и таким образом *повысить его эффективность*:

1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;

2. Устанавливайте двустороннее общение. Любой руководитель – президента до бригадира – должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля;

3. Избегайте чрезмерного контроля – это может просто раздражать;

4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты. Если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов.

5. Вознаграждение за достижение стандарта. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, административного менеджмента. Контроллинг переводит управление организацией на качественно новый уровень, объединяя, координируя и направляя деятельность отдельных служб и подразделений на достижения оперативных и стратегических целей.

Можно сказать, что **контроллинг** – это «управление управлением». Конечная цель любого коммерческого предприятия – получение максимальной прибыли. Хотя на отдельных этапах развития организации на первый план могут

выдвигаться другие цели, например, завоевание рынка, разработка нового продукта, реконструкция, диверсификация, требующие значительных финансовых затрат. Достижение этих целей в данный момент может противоречить генеральной цели. Однако в конечном итоге они служат главной цели – росту прибыли.

Основная задача контроллинга – организация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. *Для этого контроллинг выполняет следующие функции:*

- координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
- создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- обеспечение рациональности управленческого процесса.

Возникновение контроллинга на современных предприятиях можно объяснить следующими причинами:

- повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием, а именно:
- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- необходимость ускорения реакции на изменения внешней среды, необходимость более высокой приспособляемости предприятия к изменениям во внешней среде;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и предотвращению кризисных ситуаций.

- Усложнение системы управления предприятием требует отлаженного механизма координации внутри системы управления;
- Информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления.

Контроллинг как система состоит из двух элементов – стратегического и оперативного (рис. 57).



Рисунок 57. Элементы контроллинга

Задача стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и отслеживание движения предприятия к намеченной стратегической цели. Установление стратегических целей начинается с анализа информации о внешних и внутренних условиях.

На этапе стратегического управления прогноз изменения внешней и внутренней среды играет важнейшую роль, поэтому должен быть полным и разносторонним. Стратегический контроллинг должен обеспечивать обоснованность стратегических планов. Прежде чем анализировать достижение поставленных целей необходимо установить обоснованность и реальность выбранной цели. Если выбранный вариант стратегического плана принимается, т.е. контроллинг показал его реальность, обоснованность и т.д., то для разработки системы следящего контроля за достижением стратегических целей необходимо *выбрать области контроля*:

- стратегические цели (количественные и качественные);
- критические условия (внутренние и внешние), лежащие в основе стратегических планов;

- узкие и слабые места, выявленные в процессе анализа стратегического плана.

Задача оперативного контроллинга – создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие решений по оптимизации соотношения «затраты – прибыль». В отличие от стратегического, оперативный контроллинг ориентирован на достижение краткосрочных целей.

Оперативный контроллинг используют для поддержания оперативных решений. Контроллинг и контроль – это не одно и то же. Контроль занимается фиксированием уже свершившихся фактов, а контроллинг нацелен на перспективу. На основе результатов контроля можно установить степень достижения поставленных целей или планов. Но изменить уже ничего нельзя. Можно только при планировании будущих целей учесть выявление в прошедшем периоде недостатки.

Контроллинг позволяет изменить ход событий и обеспечить таким образом достижения намеченных целей. Хотя конечно контрольные функции свойственны контроллингу, однако контроль становится, в основном, упреждающим. Главным в контроллинге является не прошлое, а настоящее и будущее. Все элементы системы контроллинга предназначены для анализа. *Анализировать можно прошлое, настоящее и будущее:*

- анализ прошлого позволяет определить достижения предприятия в прошедшем периоде, выявить отклонения от плановых показателей, их причины;
- анализ настоящего дает представление о том, что происходит на предприятии, какие проблемы возникают, куда оно движется;
- анализ будущего позволяет оценить сможет ли предприятие справиться с поставленными целями, что может этому помешать, какие препятствия могут возникнуть, какие возможности появляются.

На основе анализа вырабатываются рекомендации для принятия управленческих решений. С учетом сложившейся ситуации, возможностей и угроз контроллинг позволяет определять альтернативы действий и оценивает эти альтернативы с точки зрения достижения целей предприятия. На основе таких рекомендаций руководители могут принимать обоснованные решения.

Таким образом, **контроллинг** обеспечивает целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению возникающих проблем.

Контрольные вопросы и задания:

1. Какие организационные вопросы ставят перед собой опытные, эффективно работающие менеджеры на стадии выработки решения?
2. С каких позиций можно охарактеризовать понятие «контроль»?
3. Какие существуют главные инструменты выполнения функции контроля?
4. Какие задачи должен решить менеджер на этапе доведения задания до подчиненных? Как называется этот этап?
5. Какие цели ставятся обычно перед контролем?
6. Какие задачи выполняет контроль в управленческой деятельности?
7. Какие существуют этапы контроля?
8. Из каких групп состоит технология контроля?
9. Какие существуют возможные отрицательные проявления контроля?
10. Что такое «Управляющая пятерня»?
11. Какие существуют виды контроля?
12. Какие существуют общие требования к эффективно поставленному контролю? Дайте характеристику эффективному контролю.
13. Какая существует итоговая документация по контролю?

Темы рефератов (эссе):

1. Контроль как основная функция управления.
2. Этапы процесса контроля.

3. Поведенческие аспекты контроля.
4. Характеристики эффективного контроля.
5. Информационно-управляющая система.
6. Сущность и необходимость контроля деятельности экономического субъекта.

Задания для самоконтроля:

1. *Процесс обеспечения достижения организацией своих целей – это:*

- 1) Стандарт;
- 2) Контроль;
- 3) Контроллинг;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

2. *Новое явление в менеджменте, обеспечивающее целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем – это:*

- 1) Стандарт;
- 2) Контроль;
- 3) Крнтроллинг;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

3. *Контроль, осуществляемый до фактического начала работ – это:*

- 1) Предварительный контроль;
- 2) Текущий контроль;
- 3) Заключительный контроль;
- 4) Внешний контроль;
- 5) Внутренний контроль.

4. *Контроль, осуществляемый в ходе проведения работ – это:*

- 1) Предварительный контроль;
- 2) Текущий контроль;
- 3) Заключительный контроль;
- 4) Внешний контроль;
- 5) Внутренний контроль.

5. *Контроль, осуществляемый после того, как работа выполнена – это:*

- 1) Предварительный контроль;
- 2) Текущий контроль;

- 3) Заключительный контроль;
 - 4) Внешний контроль;
 - 5) Внутренний контроль.
6. *Контроль, осуществляемый под неусыпным надзором начальства – это:*
- 1) Предварительный контроль;
 - 2) Текущий контроль;
 - 3) Заключительный контроль;
 - 4) Внешний контроль;
 - 5) Внутренний контроль.
7. *Контроль, осуществляемый на основе коллективного определения целей организации – это:*
- 1) Предварительный контроль;
 - 2) Текущий контроль;
 - 3) Заключительный контроль;
 - 4) Внешний контроль;
 - 5) Внутренний контроль.
8. *Аспект управленческого контроля, который необходим руководителям для корректировки серьезных отклонений от первоначального плана:*
- 1) Аспект «Принятие решений»;
 - 2) Аспект «Установление стандартов»;
 - 3) Аспект «Измерение того, что достигнуто»;
 - 4) Аспект «Принятие действий»;
 - 5) Аспект «Сравнение плановых результатов с фактическими».
9. *Контроллинг состоит из следующих элементов, за исключением:*
- 1) Элемента «Стратегический контроллинг»;
 - 2) Элемента «Перспективный контроллинг»;
 - 3) Элемента «Тактический контроллинг»;
 - 4) Элемента «Оперативный контроллинг»;
 - 5) Элемента «Текущий контроллинг».
10. *Контроллинг, основной задачей которого является обеспечение выживаемости предприятия и отслеживание движения предприятия к намеченной цели – это:*
- 1) Стратегический контроллинг;
 - 2) Тактический контроллинг;
 - 3) Оперативный контроллинг;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.

4. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Коммуникации

Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации.

Основные функциями коммуникации являются следующие:

Информативная функция подразумевает передачу истинных или ложных сведений;

– интерактивная (побудительная) функция связана с организацией взаимодействия между людьми, например, согласование действий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;

– перцептивная функция необходима для восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания;

– экспрессивная функция подразумевает возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, используя различные виды коммуникаций, которые схематично представлены на рис. 58.

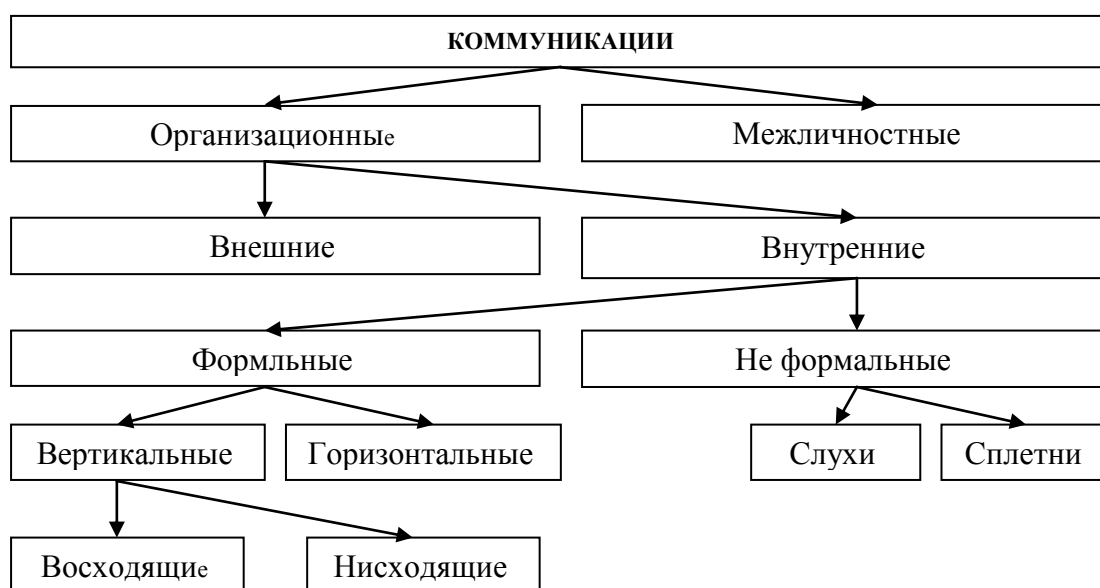


Рисунок 58. Виды коммуникаций

Организационные коммуникации – это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации – это устное общение людей в одном из перечисленных видов. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта – эмоциональная основа. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Внутренние коммуникации – это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Формальные коммуникации – это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия,

взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов и сплетен. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках **вертикальных коммуникаций**. Она может передаваться *по нисходящей*, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях *по восходящей*. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

Горизонтальные коммуникации — это коммуникации между различными отделами организации. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий.

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента (рис. 59):

– **отправитель** — это лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

– **сообщение**, собственно информация, закодированная с помощью символов. Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика возможно использование как самого человека, так и технических средств.

– **канал** — это средство передачи информации. Каналом передачи может быть сама среда, а также технические устройства и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании.

– **получатель** — это лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

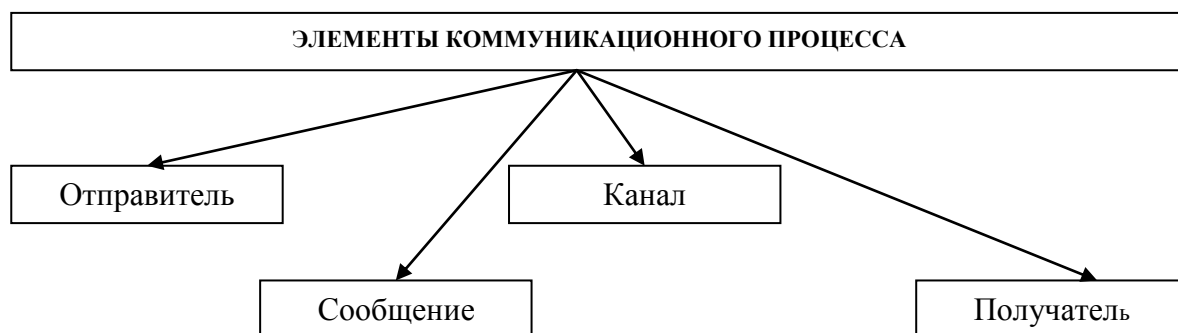


Рисунок 59. Элементы коммуникационного процесса

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Указанные взаимосвязанные этапы таковы (рис. 60):

1. Зарождение идеи;
2. Кодирование и выбор канала;
3. Передача информации;
4. Декодирование;
5. Обратная связь;
6. «Шум».

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, проанализирую эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникать в разных точках.

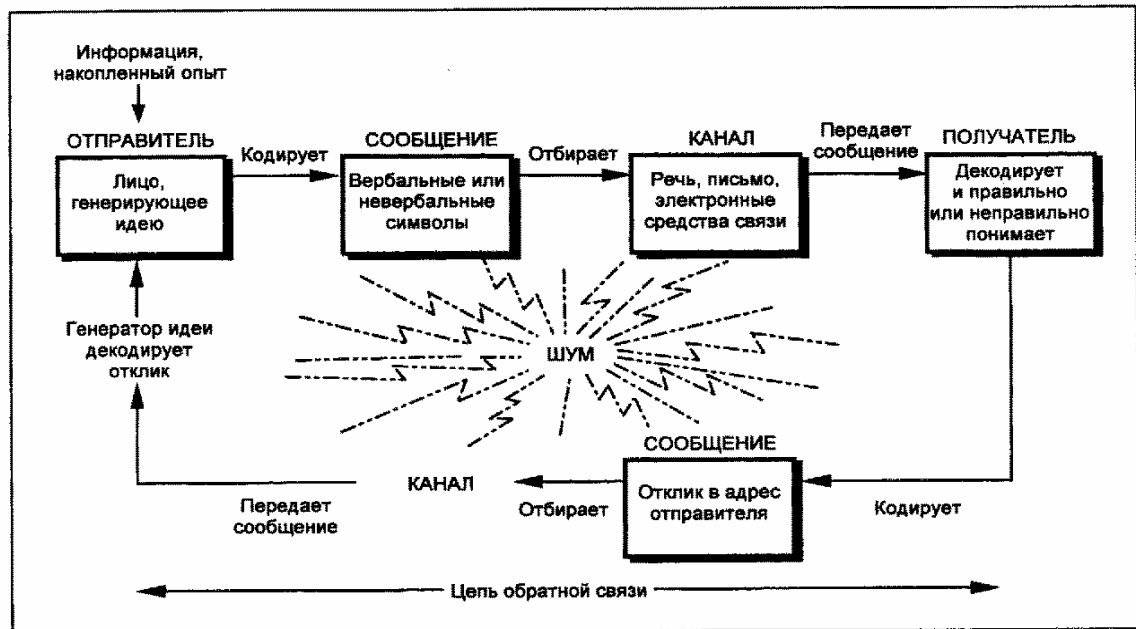


Рисунок 60. Процесс обмена информацией как система с обратной связью

1. Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель

решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с последующей передачей другим участникам процесса. Очень важно правильно и тщательно сформулировать свою идею, сделать ее конкретнее, с тем, чтобы она стала интересной и притягательной для получателя. Предварительно отправитель должен осуществить свою идентификацию в рамках коммуникационного процесса.

2. Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

3. Передача информации. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Передача информации осуществляется с использованием знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, используемых в коммуникационном процессе. При классификации коммуникативных процессов условно можно выделить вербальную коммуникацию, где в качестве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, когда используются различные неречевые знаковые системы.

Вербальная коммуникация в качестве знаковой системы использует систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, так как при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации. В структуру речевого общения входят значение и смысл слов, фраз. Важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

В основе *невербальной коммуникации* лежит информация, посланная отправителем без использования слов, взамен которых применяются любые символы. Основные функции невербальных средств - это дополнение и замещение речи, отражение эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

4. Декодирование. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

С точки зрения передачи и восприятия смысла сообщения коммуникативная схема асимметрична. Для отправителя смысл сообщения предшествует процессу кодирования, поскольку определенная мысль воплощается в систему знаков. Для получателя смысл сообщения раскрывается одновременно с декодированием.

5. Обратная связь. Точность понимания получателем смысла высказывания станет очевидной для отправителя только тогда, когда произойдет смена коммуникативных ролей и получатель превратится в отправителя и своими высказываниями даст знать о том, как он понял смысл принятой информации. В этом проявляется суть еще одного важнейшего элемента коммуникационного процесса - обратной связи.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

6. Шум. Хотя шум не является в точном смысле слова этапом коммуникации, но его просто нельзя обойти стороной, так как он оказывает очень значительное влияние на качество коммуникации. Шум - это любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения.

Необходимо учитывать, что шум присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания.

Высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

В условиях человеческой коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры. Коммуникативные барьеры существуют как на уровне межличностных (рис. 61), так и на уровне организационных коммуникаций (рис. 63).

Рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на:

- восприятию;
- семантике;
- обмену невербальной информацией;
- некачественной обратной связи;
- плохом слушании.

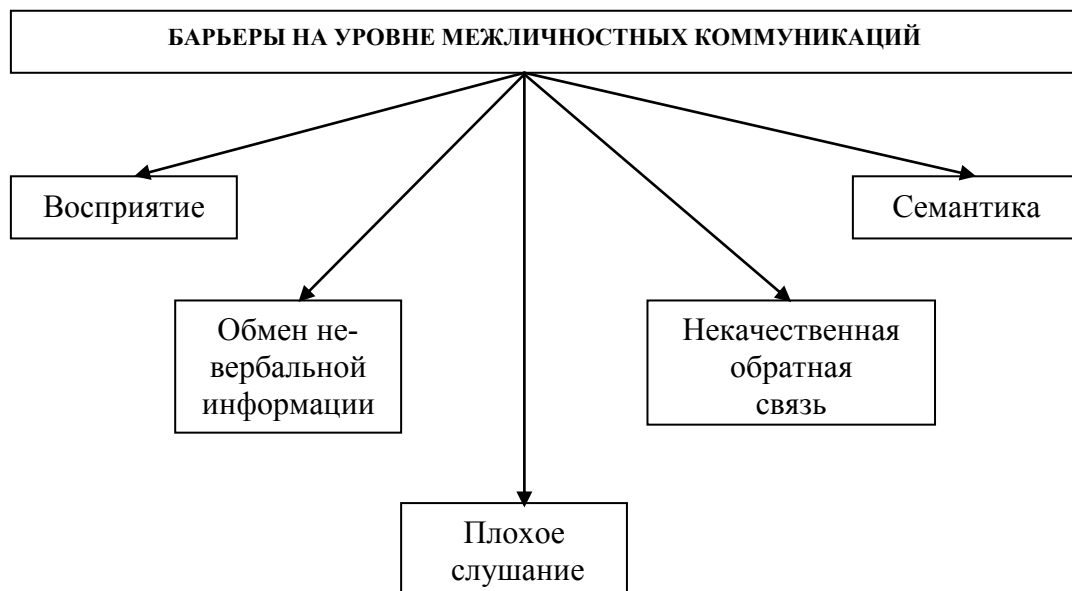


Рисунок 61. Барьеры на уровне межличностных коммуникаций

Восприятию и связанным с ним преградам на пути коммуникаций посвящена первая часть моего реферата.

Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью **вербальных** и **невербальных** символов.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Все выше сказанное можно отнести и к **невербальным символам**. Действительно, ведь люди в силу своих различий могут интерпретировать разные невербальные символы такие, как улыбка, мимика, жесты, взгляды, позы и т.д., совершенно по-разному, а следовательно, будет возникать шум в процессе коммуникаций.

Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть **отсутствие обратной связи** по поводу посланного вами сообщения.

Еще одним барьером может выступать **неумение слушать**. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что слушать означает

лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного, сосредоточенного слушания.

Важно уметь слышать конкретные излагаемые вопросы. Мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам. Выслушивание фактов и чувств — это выслушивание сообщения полностью. Поступая так, вы расширяете свои возможности понять ситуацию и даете знать об уважительном отношении к тому, что в действительности говорящий человек старается передать Вам.

Профессор Кит Девис приводит 10 правил эффективного слушания:

1. *Перестаньте говорить.* Невозможно слушать разговаривая.

2. *Помогите говорящему раскрепоститься.* Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

3. *Покажите говорящему, что Вы готовы слушать.* Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, постарайтесь понять, а не искать поводов для возражения.

4. *Устраните раздражающие моменты.* Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?

5. *Сопереживайте говорящему.* Постарайтесь встать в положение говорящего.

6. *Будьте терпеливым.* Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.

7. *Сдерживайте свой характер.* Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8. *Не допускайте споров и критики.* Это заставляет го-

ворящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, Вы проиграете.

9. *Задавайте вопросы.* Это подбадривает говорящего и показывает ему, что Вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

10. *Перестаньте говорить!* Это наставление идет и первым и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Помимо умения эффективно слушать, существует еще ряд способов, которые можно использовать для повышения отдачи межличностных коммуникаций (рис. 62).

Проясняйте свои идеи перед началом их передачи. Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые будут объектами передачи.

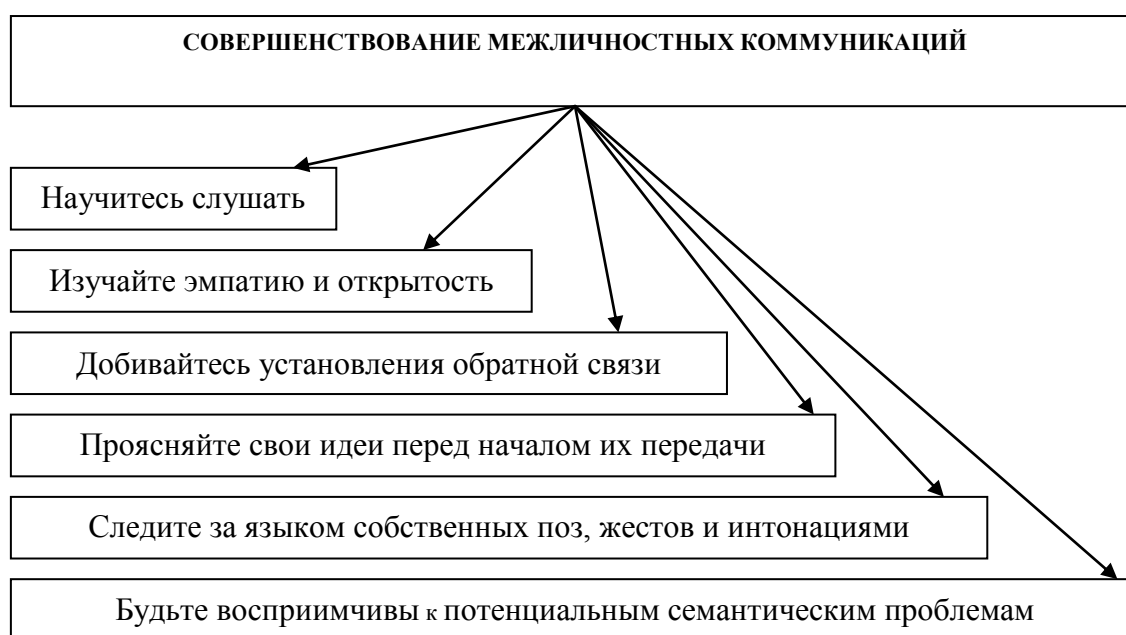


Рисунок 62. Совершенствование межличностных коммуникаций

Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам. Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова и утверждения. Используйте точные слова, - а не общего характера, - Вы выигрываете в результативности.

Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями. Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит Вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, Вы добиваетесь большей ясности и понимания Ваших слов.

Изучайте эмпатию и открытость. Эмпатия – это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого старайтесь увидеть, почувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что Вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только то, что Вы пытаетесь понять его слова.

Добивайтесь установления обратной связи. *Существует ряд способов установления обратной связи:*

Задавайте вопросы;

Заставляйте человека пересказывать Ваши мысли;

Оценивайте язык поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание;

Проводите контроль первых результатов работы;

Организуйте проведение с подчиненными политики открытых дверей.

А теперь рассмотрим преграды в **организационных коммуникациях** (рис. 63).

Искажение сообщений – это одна из проблем организационных коммуникаций, состоящая в изменении смысла сообщения. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин:



Рисунок 63. Барьеры на уровне организационных коммуникаций

- ♦ Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением.
- ♦ Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем, чтобы с одного уровня на другой уровень организации направлялись только те сообщения, которые его касаются.
- ♦ Сообщения, отправляемые вверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией.

Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием *перегрузки каналов коммуникаций*. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информа-

ции и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией.

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести *неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач (неудовлетворительная структура организации)*. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

Все рассмотренные преграды выше, затрудняют обмен информацией в организациях. Для совершенствования данного информационного обмена существует ряд способов (рис. 64).

Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

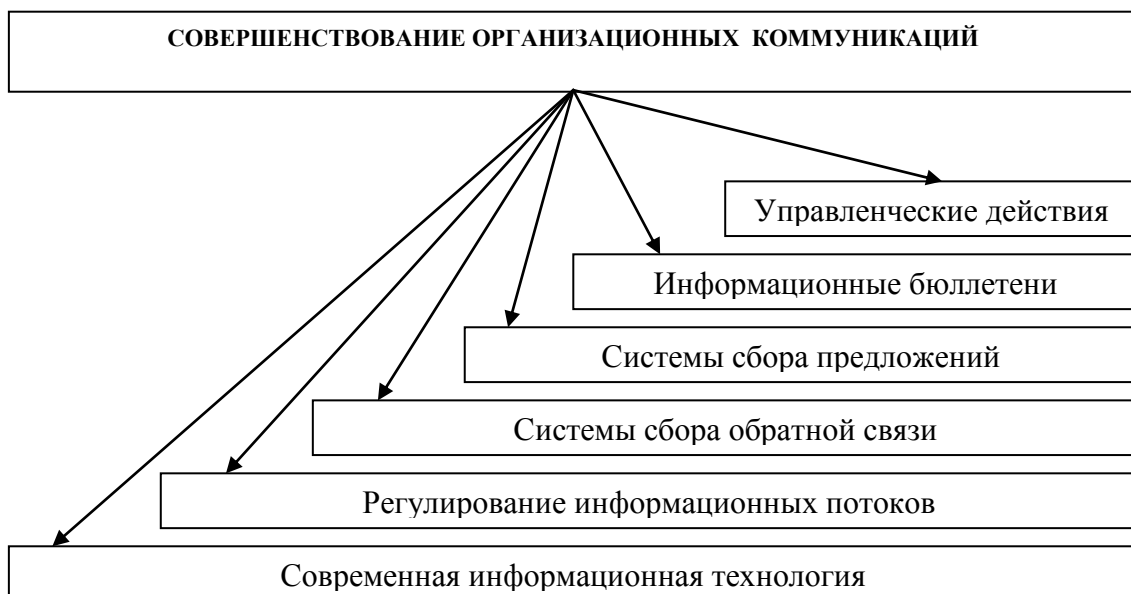


Рисунок 64. Совершенствование организационных коммуникаций

Управленческие действия. Регулирование информационного потока – лишь один из способов действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения насущных вопросов. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведение работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

Системы обратной связи. В той же мере, в которой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи – *перемещение людей* из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

Опрос работников – еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:

1. Четко ли доведены до них цели их деятельности;
2. С какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
3. Получают ли они точную или своевременную информацию, необходимую им для работы;
4. Открыт ли их руководитель для предложений;
5. Информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в *варианте ящиков для предложений*, куда работники организации могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует как

механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, так и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Программы, обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяют работникам понять причины принятия или отказа от их предложений. Кроме того, у работников есть шанс получить денежное вознаграждение.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть *частную телефонную сеть*, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам, либо печатаются в информационном бюллетене организации.

Другой вариант системы обратной связи предусматривает *создание группы руководителей и рядовых работников*, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Еще один подход основан на *кружках качества*, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям, а также возможных или существующих проблем, отражающихся на их работе.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупной организации, как правило, издаются *ежемесячные бюллетени*, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или

услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Технология *видеозаписи* дала в руки организаций еще одно средство формирования информационных каналов. Видео-ленты организации использует даже для того, чтобы ознакомить своих работников с предпринимаемой реорганизацией. Обычно видеоленты сопровождают *печатные материалы*.

Современная информационная технология. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. *Персональный компьютер* уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают.

Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах.

Последнее нововведение в системах телефонной связи позволяют одному человеку направлять несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе *видеоконференций* люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

Практические задания:

Проанализируйте, пожалуйста, деятельность подразделения, в котором Вы работаете, и опишите:

1. Каким образом в Вашем отделе осуществляется коммуникационный процесс (табл. 1);

2. Какие возникают барьеры на пути движения информации, и какие способы возможны для их преодоления (табл. 2).

Ответ оформите в виде таблиц.

Наименование

организации

Наименование

подразделения

Таблица 1

<i>Виды деятельности отдела</i>	<i>Сообщение</i>	<i>Отправитель</i>	<i>Информацион- ный канал</i>	<i>Получатель</i>	<i>Вид коммуни- кации</i>
1. 2. 3. 4. 5. и т.д.					

Таблица 2

<i>Виды деятельности отдела</i>	<i>Барьеры на уровне межличностных коммуникаций</i>	<i>Способы преодоле- ния</i>	<i>Барьеры на уровне организационных коммуникаций</i>	<i>Способы преодоле- ния</i>
1. 2. 3. 4. 5. и т.д.				

Контрольные вопросы и задания:

1. Что такое коммуникация?
2. Что такое эффективная коммуникация?
3. Какие виды коммуникативности существуют?
4. Что такое коммуникативность?

5. Какие стороны проявления имеет общение?
6. Как можно классифицировать коммуникационные сообщения?
7. Какие базовые элементы можно выделить в процессе обмена информацией или коммуникативном процессе?
8. Какие преграды существуют в организационных коммуникациях?
9. Какие пути преодоления преград существуют в организационных коммуникациях?
10. Какое значение имеет информация в менеджменте? Какие ее виды существуют?
11. Что такое транзакционный анализ?

Темы рефератов (эссе):

1. Роль коммуникаций в менеджменте.
2. Анализ системы коммуникаций в конкретной организации.
3. Барьеры на пути движения информации.
4. Формирование умений использования эффективных транзакций в межличностных отношениях.

Задания для самоконтроля:

1. *Коммуникация – это:*
 - 1) Процесс обмена информацией;
 - 2) Процесс передачи информации;
 - 3) Процесс приема информации;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.
2. *Функция коммуникации, необходимая для восприятия друг друга партнерами по общению – это:*
 - 1) Информативная функция;
 - 2) Интерактивная функция;
 - 3) Побудительная функция;
 - 4) Перцептивная функция;
 - 5) Экспрессивная функция.
3. *Обмен информацией между подразделениями одного уровня осуществляется на основе:*
 - 1) Вертикальной коммуникации;
 - 2) Восходящей коммуникации;
 - 3) Нисходящей коммуникации;
 - 4) Горизонтальной коммуникации;
 - 5) Нет правильных ответов.
4. *К элементам коммуникации относятся следующие переменные, за исключением:*

- 1) Переменной «Отправитель»;
 - 2) Переменной «Сообщение»;
 - 3) Переменной «Информационный канал»;
 - 4) Переменной «Получатель»;
 - 5) Переменной «Шум».
5. *Внимание к чувствам других людей – это:*
- 1) Эмпатия;
 - 2) Семантика;
 - 3) Восприятие;
 - 4) Вербальный символ;
 - 5) Невербальный символ.

4.2 Управленческие решения

Решение – это выбор альтернативы. В управление принятие решения - более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников.

Управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, на каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем и кто работает в организации. Ответственность за принятие важных организационных решений – тяжелое моральное бремя, что ярко проявляется на высших уровнях управления. Принятие решений отражается на всех аспектах управления.

Принятие решений – это часть каждодневной работы управляющего. В области принятия решений *выделяют четыре роли руководителя:*

- предприниматель;
- специалист по исправлению нарушений в работе;
- распределитель ресурсов;
- специалист по достижению соглашений.

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель организационного решения – обеспечить движения

к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как (рис. 65):

- запрограммированные решения;
- незапрограммированные решения;
- компромиссы.

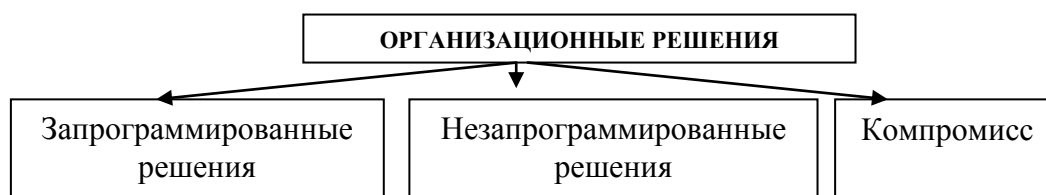


Рисунок 65. Виды принимаемых решений

Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что принимаются при решении математического уравнения. Число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Программирование можно считать вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений.

Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Руководству важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений, в самом деле, правильна и желательна.

Если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа:

- какими должны быть цели организации;
- как улучшить продукцию;
- как усовершенствовать структуру управленческого подразделения;
- как усилить мотивацию подчиненных.

В каждой из подобных ситуаций истинной причиной проблемы может быть любой из факторов.

Компромиссы. Практически во всех случаях для руководителя трудно принять решение не имеющего отрицательных последствий. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного решения.

Рассматривая подходы к принятию решений (рис. 66), следует учитывать два момента.

Первый заключается в том, что принимать решения сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение.

Второй момент состоит в том, что принятие решения – это психологический процесс. Человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда – чувства. Поэтому способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных.

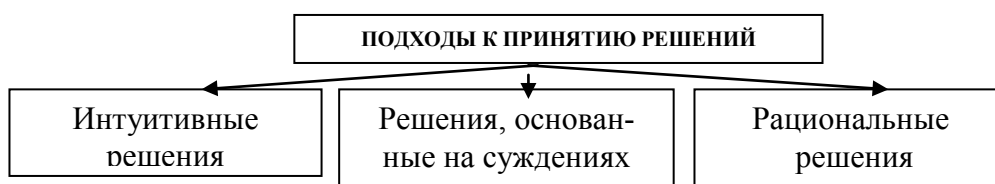


Рисунок 66. Виды принимаемых решений

Интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе, и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

Решения, основанные на суждениях иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации.

Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается редко. Вероятно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или сложна.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, т.к. у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, *например*, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование новой системы вознаграждений, отличающейся от действующей.

Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заклю-

чается в том, что первое зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса описанного ниже.

Решение проблем – процесс, т.к. речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. На рисунке 67 процесс решения проблемы представлен как семиэтапный, но фактическое число этапов определяется самой проблемой.

Этапы рационального решения проблемы:

1. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – определение, или диагноз, полный и правильный. Существует два способа рассмотрения проблемы.

Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло.

Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Принято говорить, что правильно определить проблему – значит наполовину ее решить, но это трудно применимо к организационным решениям.

В результате диагноз проблемы сам становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

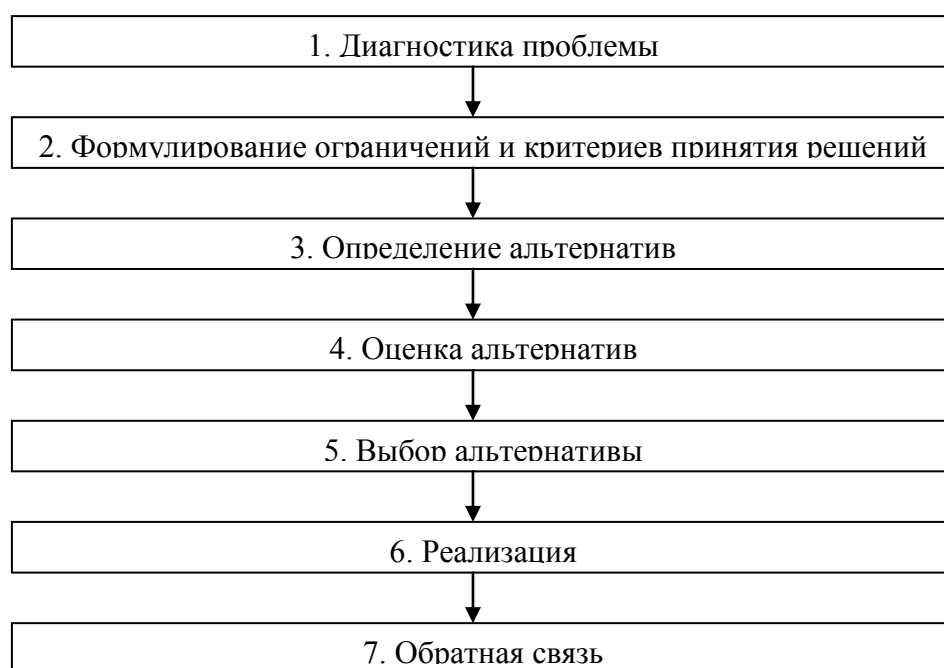


Рисунок 67. Этапы рационального решения проблемы

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - *осознание и установление симптомов* затруднений или имеющихся возможностей. Некоторые общие симптомы болезни организации – низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Выделение симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо *собрать и проанализировать* требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию, которую можно собрать, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее – компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой.

Релевантная информация (relevant – относящийся к делу) – это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека или цели и периода времени.

2. Формулирование ограничений и критериев принятия решений. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет, что именно можно с ней сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, т.к. либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений.

Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы, такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только затем выявлять альтернативы. Ограничения варьируются и зависят от

ситуации и конкретных руководителей.

Некоторые общие ограничения:

- неадекватность средств;
- недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
- неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;
- потребность в технологии, еще не разработанной или дорогой;
- острая конкуренция;
- законы и этические соображения.

Для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей. В дополнение к идентификации ограничений руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты. Эти стандарты оценивания альтернативных вариантов называют критериями принятия решений.

3. Определение альтернатив. Следующий этап - формулирование набора альтернативных решений проблемы. На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Руководитель ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения несколькими вариантами, которые представляются наиболее желательными.

4. Оценка альтернатив. При выявлении возможных альтернатив необходима предварительная оценка. После составления списка всех идей следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерять вероятные результаты (критерии принятия решений).

На этой стадии могут возникнуть затруднения, т.к. невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны. Все решения следует выражать в определенных формах. Желатель-

но, чтобы это была форма, в которой выражена цель. При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем, которое всегда неопределенно. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

5. Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять решение просто, руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными об- щими последствиями.

6. Реализация. Процесс решения проблемы не заканчи- вается выбором альтернативы. Для решения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Хороший способ завоевать при- знания решения состоит в привлечении других людей к про- цессу его принятия. Дело руководителя выбирать, кто должен решать.

7. Обратная связь. Еще одной фазой, входящей в про- цесс принятия решения и начинающейся после того, как ре- шение начало действовать, является установление обратной связи. На этой фазе происходит измерение и оценка послед- ствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеется получить.

При принятии решений необходимо учитывать целый *ряд разнообразных факторов* (рис. 68):

- личностные оценки руководителя;
- среда принятия решения;
- информационные ограничения;
- поведенческие ограничения;
- негативные последствия;
- взаимозависимость решений.

Личностные оценки руководителя. Они содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Ценностные ориентации влияют на способ, которым при- нимаются решения. Немалое значение имеют культурные раз-

личия. Например, австралийские руководители предпочитают «мягкий» подход к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным; южнокорейские больше значения придают силе и плохо воспринимают проблемы других; японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.



Рисунок 68. Факторы, влияющие на процесс принятия решения

Среда принятия решения. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состоянии природы. *Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия:*

- определенности;
- риска;
- вероятности;
- неопределенности.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Авторы и исследователи экономико–математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна.

Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна равняться единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Во многих случаях организация на располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако опыт руководства подсказывает, что именно может случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

Неопределенность. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать *две основные возможности*:

- попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему;
- действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий.

Ход времени обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько. Что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными.

Информационные ограничения. Порой необходимая для принятия решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации включают время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т.п.

Существуют три варианта обстоятельств, с которыми может столкнуться руководитель, оценивая затраты и выгоду от дополнительной информации:

- Выгода от каждой дополнительной единицы информации равна затратам на ее получение.
- Расходы на получение дополнительной информации перекрываются выгодами до определенной точки.
- Выгоды от получения дополнительной информации превосходят затраты на нее.

Поведенческие ограничения. Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы, ограничения и альтернативы и т. д.

Негативные последствия. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения. Часто руководителю приходится выносить субъективное решение о том. Какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата.

Взаимозависимость решений. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным ре-

шением. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти.

Власть, влияние, лидерство

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т. п. другого индивида. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, т.к. он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее.

Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации, - поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которые испытывает руководящий персонал.

Власть и влияние, инструменты лидерства, являются единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, т.к. никто не может влиять на всех людей во всех си-

туациях. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица.

Обычно *руководитель имеет власть над подчиненными* потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как продвижение по службе, повышение заработной платы, рабочие задания, удовлетворение социальных потребностей и т.п.

Однако в некоторых ситуациях *подчиненные имеют власть над руководителем*, т.к. последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, влияние, которое подчиненные могут оказать на своих коллег, способность подчиненных выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать собственную власть.

Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать ***разумный баланс власти***: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающий у подчиненных чувства обездоленности и отсюда непокорности.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рейвен, исследователи в области власти и лидерства, разработали удобную классификацию основ власти (рис. 69):

- **власть, основанная на принуждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или сделать какие-то неприятности.

- **власть, основанная на вознаграждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

- **экспертная власть.** Исполнитель верит, что влияющий обладает знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.

– **эталонная власть (власть примера, харизма).** Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

– **законная власть.** Исполнитель верит, что влияющий право отдавать приказания и что его долг - подчиняться им. Законную власть часто называют традиционной властью.

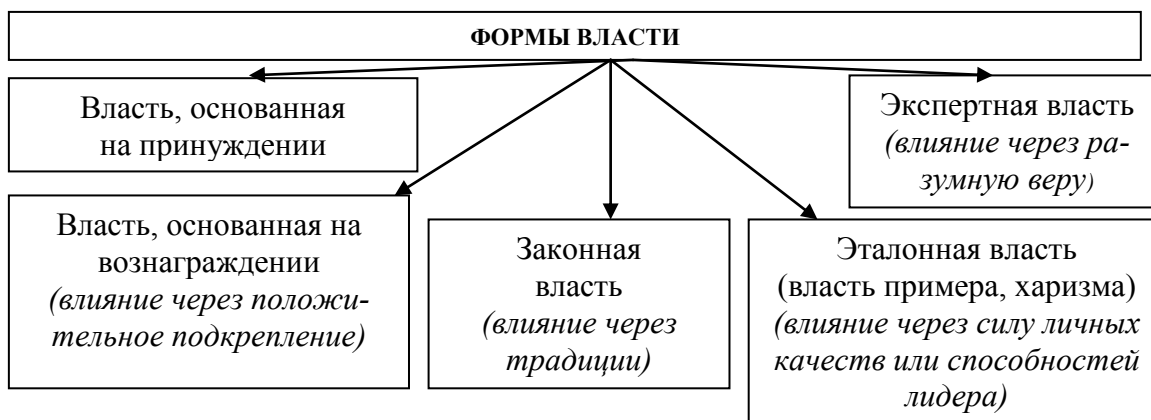


Рисунок 69. Формы власти

1. Власть посредством принуждения, влияние через страх – так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри.

Жестокость часто служит посредником страха. Но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожает его фундаментальной потребности - выживанию или защищенности.

Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него.

Яркий пример этого «что-то» - своя собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющих менее экстремальные свойства. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди - сознательно или бессознательно - разрешают на себя влиять.

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяется именно там. Например, страх потерять работу свойствен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Страх может быть использован и используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать дорогостоящим способом влияния. Для того, чтобы использовать такой инструмент, как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но ее создать нелегко и удовольствие это дорогое.

Когда основой власти является принуждение почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, т.к. усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. Кроме того, исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная

на принуждении, характеризуется менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление. Обещание вознаграждения - один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность и что он или она способны сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку все личности и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении.

Недостатки положительного подкрепления.

В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действительна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением и фактически предложить ему это вознаграждение.

Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены из вне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

3. Власть эксперта. Влияние через разумную веру. Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент, как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям нашего врача потому, что верим, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас самих нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить эту нашу потребность. Следовательно, мы принимаем его или ее влияние, т.к. верим в компетенцию медика.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические лидеры. Она и действует медленнее. Если специалист неправ, тогда руководитель больше не будет следовать его совету - следовательно, его или ее влияние уменьшится. Специалисты иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Однако, это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния.

4. Харизма – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера или харизматическое влияние определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении.

В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние - целиком личное. Даже, невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, представление исполнителя, его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

- *Обмен энергией.* Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.

- *Внушительная внешность.* Харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.

- *Независимость характера.* В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других.

– *Хорошие риторические способности.* У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.

– *Восприятие восхищения своей личностью.* Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие.

– *Достойная и уверенная манера держаться.* Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукты или воспользоваться услугой. Руководитель, слывающий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя.

5. Законная власть. Влияние через традиции. Если оглянуться, традиция окажется самым распространенным. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние через традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

В течение тысячелетий культурные традиции Запада укрепило власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, мало у кого хватало смелости спорить с отдающим какой-то приказ офицером милиции. Хотя сегодня многие молодые рабочие, кажется, меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что правиль-

но или неправильно велит им их начальство, только потому, что «он ведь начальник, не так ли?». Возможно, и вам пришлось делать нечто не очень для вас приятное только потому, что так велели ваши родители, традиционный авторитет которых вы впитали с молоком матери.

Интересное, тонкое воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы «что такое хорошо и что такое плохо» определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы. Вместо того, чтобы защищать свою позицию в вопросе, почему что-то нужно сделать именно так, а не иначе, человек может отделаться таким ответом, как – «по традиции».

Традиция – привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом - безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, т.к. организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать традиции с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Недостатки методики, опирающиеся на традиции.

Интересно отметить, что часто традиция объясняет одним словом, почему некоторые испытанные - концепции теории управления, описанные в данной книге, не всегда широко используются на практике. Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой - лучший критерий для назначения большей заработной платы или про-

движение по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. И можно понять почему. Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку -трудовой стаж как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет для достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждений - по заслугам – они считают не только несправедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную власть, чтобы сохранить статус «кво», даже если это не в интересах организации или общества.

Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда делали так и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию, методику организации и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания. С годами становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции. По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству — это **убеждение** и **участие**. Современные управляющие могут стать более эффективными руководителями организации, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

1. Влияние путем убеждения. Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным

наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать – он или она «продает» исполнителю то, что нужно сделать. Это особенно верно для организаций, в частности, когда у человека нет формальной власти над другим или когда он не может предложить никаких вознаграждений. *Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов:*

- руководитель должен заслуживать доверия;
- его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя: она не должна быть слишком сложной, но и не должна быть упрощенной;
- цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей;
- дело только выиграло бы, если бы черты характера и поведение руководителя нравились бы его подчиненным;
- многие аргументы и попытки «продать» что-то потерпели крах только потому, что потенциальному покупателю не понравилась именно личность продающего, а не его товар или услуга.

Самая слабая сторона такого влияния – медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется, очевидно, больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения, сколько вложено усилий – все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм, влияние путем убеждения имеет одноразовое действие. Руководитель, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, когда он или она хочет повлиять на

кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организациях заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, по всей вероятности, постарается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что он считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет его, но по минимуму. Иногда, кажется, что методика принуждения эффективна, но связанные с ней проблемы могут возникнуть несколькими неделями или месяцами позже на стадии выполнения.

Основные правила эффективного использования влияния путем убеждения, представлены ниже в таблице 3.

Таблица 3

Методы влияния через участие

Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
<i>Методы, используемые при личном общении</i>			
Использование власти, основанной на обязанности	Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции	Отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует, если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем	Отношения и поведение, не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления	Быстрота; не требует затрат ограниченных ресурсов	Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления
Использование власти, основанной на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретении власти над влияющим

<i>Продолжение таблицы 3</i>			
Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно
Использование убеждения	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов	Может требовать много времени; нужен слушатель
Сочетание различных методов	Зависит от точности сочетания	Может быть более действенным и менее рискованным, чем использование какого-то одного метода	Более дорогостоящий подход, чем какой-то один метод
<i>Косвенные методы</i>			
Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы	Может потребовать много времени; сложен для использования; рискованный, если часто используется
Изменение сил, которые воздействуют на индивидуума — правил формальной и неформальной организации, технологии, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации	Широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе	Имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект; может иметь сильное воздействие	Часто требует проявления значительной власти для достижения цели

Во-первых, постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

Во-вторых, начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

В-третьих, постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.

В-четвертых, просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется (для убеждения приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете про-

сильнее, вы, по-видимому, получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много.

В-пятых, говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

В-шестых, если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

2. Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня – власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он или она сами выбрали.

В 40-е годы 20 века на одной из фабрик швейных изделий было проведено очень важное исследование эффективности участия. Было, в частности, обнаружено, что когда рабочим разрешалось участвовать в обсуждении предлагаемых изменений в их работу, они меньше сопротивлялись этим переменам. Наблюдалась более высокая производительность

труда и меньшая текучесть кадров по сравнению с рабочими, которым не разрешалось участвовать в этом. Другие исследования показали, что участие имеет положительное воздействие на удовлетворенность работой и производительность труда. В результате, авторы, принадлежащие к бихевиористской школе в теории управления, такие как Дуглас МакГрегор и Рэнсис Лайкерт, стали ярыми сторонниками участия трудящихся в управлении.

К сожалению, другие исследования показали, что участие в управлении годится не для всех ситуаций. Рабочие, которые не любят неясности, не очень склонны к индивидуализму и предпочитают жестко контролируемые авторитарные ситуации, лучше всего работают в более контролируемых условиях, где очень мало места для участия трудящихся в управлении.

Личностно - деловые качества менеджера

Менеджер – это руководитель, профессионально участвующий в управлении. Общей особенностью деятельности менеджеров всех уровней управления является то, что они, по мнению крупного теоретика в области менеджмента Минцберга, исполняют различные роли.

Роль – это набор поведенческих правил, принятых в конкретной организации или соответствующих определенной должности. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание.

В работах Минцберга выделяется десять ролей, которые, по его мнению, исполняют менеджеры в различные периоды своей деятельности. Эти роли он классифицирует по трем категориям (рис. 70).



Рисунок 70. Классификация ролей руководителя

Межличностные роли связаны с реализацией менеджером функций руководителя, лидера, в частности с формированием отношений внутри организации, созданием стиля управления, подбором и обучением сотрудников, мотивацией деятельности работников и координацией их усилий.

Информационные роли заключаются в том, что менеджер является центром сосредоточения информации, осуществляющим ее прием, переработку и передачу. Информационные роли руководителя реализуются в его контактах с подчиненными и внешними организациями, в выступлениях на собраниях и совещаниях, в ознакомлении с поступающей информацией и обработке почты.

Роли, связанные с принятием решений, определяют направления движения и развития организации, распределение ресурсов. Эти роли проявляются также при разрешении конфликтов, при проведении переговоров и т.п.

Минцберг справедливо отмечал, что роли менеджера не являются независимыми. Напротив, взаимодействуя, они дополняют друг друга. В зависимости от должности, которую занимает менеджер в организации, могут варьироваться объем и характер его конкретной работы по выполнению перечисленных ролей. Но в любом случае руководитель реализует все определяемые его должностью управленческие роли.

Для выполнения перечисленных выше ролей менеджер должен обладать определенными личностно-деловыми качествами.

Личностно-деловые качества – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. *Они зависят от многих факторов:*

- особенностей характера;
- структуры личности;
- направленности личности;
- опыта;

- способностей;
- условий деятельности.

Для подтверждения степени наличия у конкретного менеджера каждого из перечисленных выше качеств могут быть использованы специальные тесты. С помощью тестов можно оценить интеллект руководителя, его способность к управлению людьми, а также склонность к предпринимательской деятельности.

Для оценки организаторских способностей могут быть применены тесты на решительность, уверенность в себе, организованность, самоконтроль, коммуникабельность, способность к объективной самооценке, умение влиять на других людей, рациональное использование времени.

Представление о морально-этической зрелости менеджера могут дать тесты, характеризующие уживчивость, умение ладить с людьми, стиль руководства, стиль общения, стиль взаимодействия, тесты на стремление к успеху. Надежность, терпимость, эмоциональную стойкость и честность.

Однако с точки зрения управленческой практики высоко ценится не тот менеджер, который удовлетворяет тем или иным требованиям в отдельности, а тот, кто обладает общей способностью к управленческой мысли. Эта способность по-разному характеризуется в литературе по управлению: разнородностью применяемых приемов и способов управления, разнообразностью навыков и умений и т.п.

Основные требования, предъявляемые к менеджеру, представлены на рисунках 71 – 74.

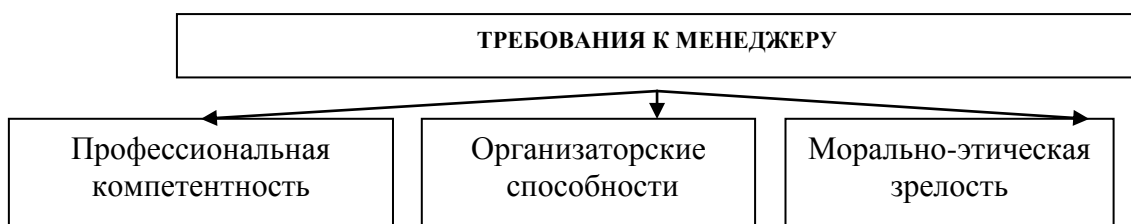


Рисунок 71. Личностно-деловые качества

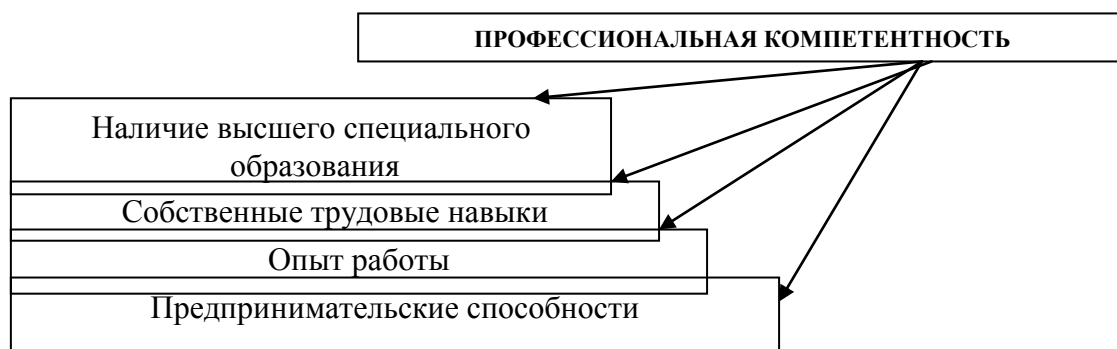


Рисунок 72. Профессиональная компетентность

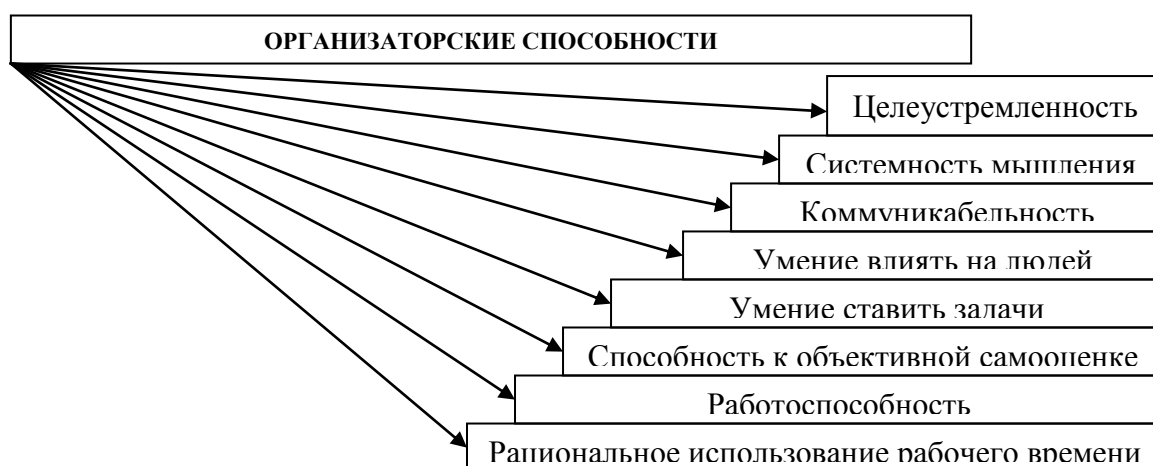


Рисунок 73. Организаторские способности

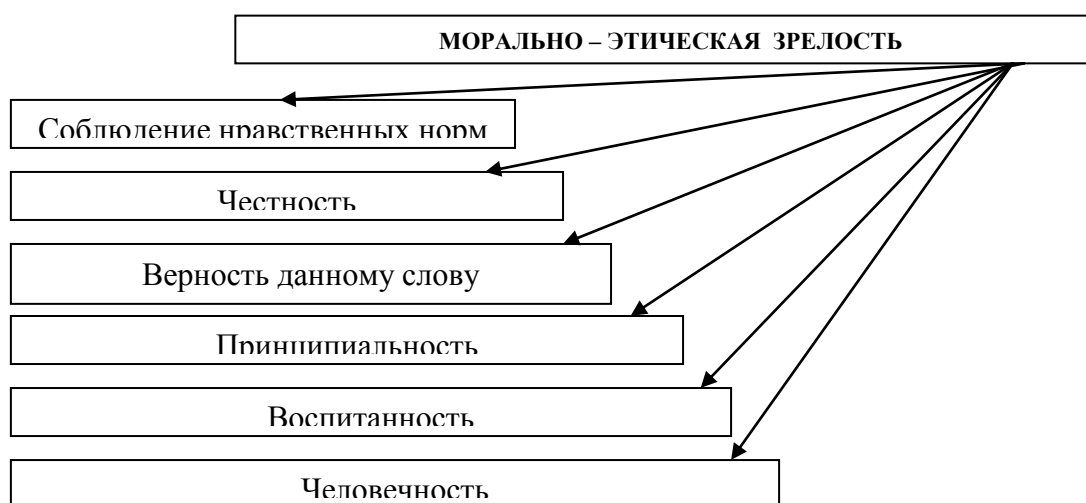


Рисунок 74. Морально–этическая зрелость

Социальная ответственность и этика менеджера

Социологические исследования, проведенные в США, свидетельствуют, что начинающие бизнесмены, как правило, стремятся, прежде всего к деньгам, власти, вещам, усматривая смысл жизни в накопительстве. Столь однобокая устремленность вряд ли может способствовать решению социальных проблем и подрывает сами основы экономики, а, следовательно, и коммерческой деятельности. Получение прибыли любой ценой и в короткие сроки стало целью для многих отечественных коммерсантов. Об этом, в частности, свидетельствует рост реализации населению недоброкачественных товаров. На страже интересов покупателей стоят законы и создаваемые в нашей стране общества защиты прав потребителей. Однако юридическую ответственность не следует отождествлять с социальной.

Под **юридической ответственностью** понимается следование законам и законодательным нормам, отклонение от которых карается в судебном порядке.

Социальная ответственность в отличие от юридической подразумевает добровольное соблюдение моральных и этических норм или добровольный отклик на социальные проблемы. Являясь составной частью общества, предприятие должно не только учитывать моральные нормы общества при определении своих стратегических и тактических целей, но и способствовать укреплению моральных основ общества. Предприятия должны исходить из ответственного поведения, оказывая тем самым поддержку обществу. Высокий уровень социальной ответственности менеджеров создает имидж фирмы и способствует популярности ее марки. Сердцевиной проблемы социальной ответственности является **этика** человека. Менеджер, полагаящий, что организация должна максимизировать прибыль любой ценой, вряд ли способен ценить альтруизм, стремиться к соблюдению этических норм и быть примером для своих подчиненных. Этика не только за-

трагивает проблему социальной ответственности, но и должна рассматриваться в широком спектре поведения руководителей и подчиненных. Более того, с этических позиций должны оцениваться и цели и средства, используемые в менеджменте.

Стили управления

Деятельность менеджера в части управления персоналом выражается в стиле руководства.

Стиль работы руководителя – одна из сторон более широкого понятия: стиля управления как единства стилей различных видов управленческой деятельности.

Стиль управления – эта привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, оказывающая на них влияние и побуждающая их к достижению целей организации.

Авторитарное руководство известный ученый в области лидерства Д. МакГрегор называл теорией «Х» и характеризовал ее следующими положениями:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Руководитель авторитарного типа обычно централизует полномочия и не дает подчиненным свободы в принятии решений. Он жестко руководит работой и оказывает давление на подчиненных. Любит угрожать, но иногда может и поощрять своих подчиненных, однако всегда сохраняет за собой фактическую власть и право принимать решения.

Демократическое руководство Д. МакГрегор назвал теорией «У». Концепция демократического руководства состоит в следующем:

– труд – процесс естественный. Если условия позволяют, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;

– если люди будут приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;

– приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;

– способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Демократический лидер считает, что люди мотивированы не только физиологическими потребностями, но и потребностями более высокого уровня: социальным взаимодействием, самовыражением. Руководитель стремится создать ситуацию, в которой люди могут проявлять себя и их работа сама станет вознаграждением. Демократические руководители стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации и привлекают их к принятию решений. На некоторых государственных предприятиях встречается **либерально-попустительский стиль руководства**. Суть этого стиля состоит в том, что руководитель уклоняется от принятия решений и ответственности. Он видит свою задачу только в том, чтобы обеспечить своих подчиненных материалами и информацией, выполнять указания вышестоящих инстанций. В этой ситуации решения принимаются большинством голосов на собрании, в котором участвуют все, но никто, ни за что не отвечает. В результате происходит полная передача инициативы в руки подчиненных. В организации существует лишь формальная дисциплина. Руководитель-либерал не утруждает себя вопросами стимулирования и мотивации подчиненных.

Характеристика всех перечисленных стилей управления приведена в таблице 4.

Таблица 4

Характеристика стилей управления

<i>Действия руководите- ля</i>	<i>Стиль управления</i>		
	<i>Автократический</i>	<i>Демократический</i>	<i>Либерально- попуститель- ский</i>
Принятие решений	Единоначалие	Коллегиальное	Выполнение решений либо вышестоящего руководства, либо собраний, совещаний
Распределение ответственности	Принятие ответственности на себя	Распределение ответственности между исполнителями, делегирование полномочий	Снятие с себя любой ответственности
Отношение к инициативе подчиненных	Подавление	Поощрение	Полная передача инициативы в руки подчиненных
Отношение к дисциплине	Установление формальной жесткой дисциплины	Установление разумной дисциплины на основе дифференцированного подхода к подчиненным	Установление формальной дисциплины
Стимулирование подчиненных	Использование преимущественно отрицательных стимулов (наказаний)	Постоянное использование материальных и моральных стимулов	Отсутствие какой-либо системы стимулирования

Практическое задание:

Проанализируйте, пожалуйста, деятельность подразделения, в котором Вы работаете и опишите:

1. Какого вида принимаются решения?
2. Какие подходы используются к принятию решений?
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.

Наименование

организации

Наименование

подразделения

<i>Решения, принимаемые в результате деятельности подразделения</i>	<i>Вид принимаемого решения</i>	<i>Подход к принятию решения</i>	<i>Факторы, влияющие на процесс принятия решения</i>
1. 2. 3. 4. 5. и т.д.			

Контрольные вопросы и задания:

1. Что такое рациональное управленческое решение?
2. Какие черты управленческих решений вы можете назвать?
3. Как бы вы определили технологию управления?
4. Какие существуют стадии рационального управленческого решения? !
5. Какие подходы к классификации управленческих решений вы можете назвать?
6. Какие управленческие решения существуют?
7. Какие методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования существуют? Кратко охарактеризуйте их.
8. Назовите методы творческого мышления менеджера, основанные на психологических аспектах работы в малых группах, и дайте их краткую характеристику.
9. Охарактеризуйте наиболее распространенный метод творческого мышления менеджера при принятии управленческих решений.
10. В чем заключается различие между понятиями «власть» и «влияние»?
11. Каковы особенности власти, основанной на принуждении?
12. Чем характерна власть, основанная на вознаграждении?
13. Что представляет собой власть, основанная на законных правах?
14. В чем состоит достоинство власти примера?
15. Дайте характеристику власти, основанной на авторитете и знаниях.
16. Какие существуют методы влияния? Каковы их особенности?
17. Что такое имидж? Каковы пути создания положительного имиджа менеджера?
18. Почему менеджеру в общении с людьми необходимо обращать внимание на позу, мимику и жесты?
19. В чем заключается искусство менеджера строить отношения с партнерами?

Темы рефератов (эссе):

1. Принятие решений как связующая функция управления.
2. Виды решений и подходы к принятию решений.
3. Факторы, влияющие на принятие решений.
4. Особенности науки управления как подхода. Моделирование.
5. Основные модели науки управления.
6. Основные понятия руководства.
7. Анализ действий руководителя и подчиненных: определение оптимальных путей построения взаимоотношений с подчиненными.

8. Лидерство и власть.
9. Баланс власти.
10. Формы власти и влияния.
11. Лидерство как самостоятельная деятельность руководителя и основные подходы к лидерству.
12. Теории поведенческого подхода к лидерству.
13. Теории ситуационного подхода к лидерству.

Задания для самоконтроля:

1. *Принятие решений – это:*
 - 1) Часть работы руководителя;
 - 2) Функция, выполняемая руководителем;
 - 3) Связующий процесс в менеджменте;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.
2. *К видам принимаемых решений не относят:*
 - 1) Запрограммированное решение;
 - 2) Незапрограммированное решение;
 - 3) Интуитивное решение;
 - 4) Компромисс;
 - 5) Нет правильных ответов.
3. *Подход к принятию решения, основанный на логическом мышлении, с помощью аналитического процесса - это:*
 - 1) Решение, основанное на суждениях;
 - 2) Решение, основанное на прошлом опыте;
 - 3) Решение, основанное на «шестом чувстве»;
 - 4) Рациональное решение;
 - 5) Нет правильных ответов.
4. *Этап рационального решения проблем, который необходим для осознания и установления симптомов затруднений - это:*
 - 1) Этап «Диагностика проблемы»;
 - 2) Этап «Формулирование ограничений»;
 - 3) Этап «Формулирование критериев принятия решений»;
 - 4) Этап «Определение альтернатив»;
 - 5) Этап «Обратная связь».
5. *Компонентами среды принятия решения являются следующие переменные, за исключением:*
 - 1) Переменной «Риск»;
 - 2) Переменной «Вероятность»;
 - 3) Переменной «Невероятность»;
 - 4) Переменной «Определенность»;
 - 5) Переменной «Неопределенность».

6. Любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношение и ощущения другого индивида – это:
- 1) Лидерство;
 - 2) Влияние;
 - 3) Власть;
 - 4) Убеждение;
 - 5) Участие.
7. Эффективная передача своей точки зрения – это:
- 1) Лидерство;
 - 2) Влияние;
 - 3) Власть;
 - 4) Убеждение;
 - 5) Участие.
8. Автором классификации власти является:
- 1) С. Френч;
 - 2) Д. Вудворд;
 - 3) Л. Якокка;
 - 4) М. Мескон;
 - 5) Э. Лок.
9. Власть, построенная на влиянии через страх – это:
- 1) Власть, основанная на принуждении;
 - 2) Власть, основанная на вознаграждении;
 - 3) Экспертная власть;
 - 4) Эталонная власть;
 - 5) Законная власть.
10. Власть, построенная на влиянии через положительное подкрепление – это:
- 1) Власть, основанная на принуждении;
 - 2) Власть, основанная на вознаграждении;
 - 3) Экспертная власть;
 - 4) Эталонная власть;
 - 5) Законная власть.
11. Власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера – это:
- 1) Власть, основанная на принуждении;
 - 2) Власть, основанная на вознаграждении;
 - 3) Экспертная власть;
 - 4) Эталонная власть;
 - 5) Законная власть.
12. Власть, построенная на влиянии через традиции – это:
- 1) Власть, основанная на принуждении;
 - 2) Власть, основанная на вознаграждении;
 - 3) Экспертная власть;

- 4) Эталонная власть;
 - 5) Законная власть.
13. *Власть, основанная на вере исполнителя в том, что влияющий обладает знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность – это:*
- 1) Власть, основанная на принуждении;
 - 2) Власть, основанная на вознаграждении;
 - 3) Экспертная власть;
 - 4) Эталонная власть;
 - 5) Законная власть.
14. *Власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера – это:*
- 1) Эталонная власть;
 - 2) Власть примера;
 - 3) Харизма;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.
15. *Власть, построенная на влиянии через разумную веру – это:*
- 1) Власть, основанная на принуждении;
 - 2) Власть, основанная на вознаграждении;
 - 3) Экспертная власть;
 - 4) Эталонная власть;
 - 5) Законная власть.
16. *Набор поведенческих правил, принятых в конкретной организации или соответствующих определенной должности – это:*
- 1) Роль;
 - 2) Стиль работы руководителя;
 - 3) Стиль управления;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.
17. *Привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, оказывающая на них влияние и побуждающая их к достижению целей организации – это:*
- 1) Роль;
 - 2) Стиль работы руководителя;
 - 3) Стиль управления;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.
18. *Единство стилей различных видов управленческой деятельности – это:*
- 1) Роль;
 - 2) Стиль работы руководителя;

- 3) Стилъ управления;
 - 4) Все выше перечисленное;
 - 5) Нет правильных ответов.
19. *Роль руководителя, которая определяет направление движения и развития организации – это:*
- 1) Межличностная роль;
 - 2) Информационная роль;
 - 3) Роль, связанная с принятием решений;
 - 4) Роль, связанная с определением действий;
 - 5) Нет правильных ответов.
20. *Роль руководителя, которая связана с формированием отношений внутри организации – это:*
- 1) Межличностная роль;
 - 2) Информационная роль;
 - 3) Роль, связанная с принятием решений;
 - 4) Роль, связанная с определением действий;
 - 5) Нет правильных ответов.
21. *Следование законам и законодательным актам – это:*
- 1) Юридическая ответственность;
 - 2) Социальная ответственность;
 - 3) Личная ответственность;
 - 4) Этика;
 - 5) Нет правильных ответов.
22. *Добровольное соблюдение моральных и этических норм – это:*
- 1) Юридическая ответственность;
 - 2) Социальная ответственность;
 - 3) Личная ответственность;
 - 4) Этика;
 - 5) Нет правильных ответов.
23. *К личноcтно-деловым качествам менеджера относят следующие характеристики, за исключением:*
- 1) Характеристики «Профессиональная компетентность»;
 - 2) Характеристики «Организаторские способности»;
 - 3) Характеристики «Моральная зрелость»;
 - 4) Характеристики «Этическая зрелость»;
 - 5) Характеристики «Социальная зрелость».
24. *Отсутствие какой-либо системы стимулирования характерно для руководителей, использующих:*
- 1) Авторитарный стиль управления;
 - 2) Демократический стиль управления;
 - 3) Либерально-попустительский стиль управления;

- 4) Предпринимательский стиль управления;
 - 5) Коммуникативный стиль управления.
25. *Полное принятие ответственности при решении вопросов на себя, характерно для руководителей, использующих:*
- 1) Авторитарный стиль управления;
 - 2) Демократический стиль управления;
 - 3) Либерально-попустительский стиль управления;
 - 4) Предпринимательский стиль управления;
 - 5) Коммуникативный стиль управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Менеджмент – это профессия, и этой профессии необходимо учиться, осваивать технологию управленческого процесса в той или иной области деятельности. Овладение менеджментом – важнейшее условие повышения эффективности управления любой организацией.

В условиях ужесточения конкуренции следует повышать систематичность и комплексность анализа. В этих целях диагностика организации должна предусматривать всеобъемлющий анализ внешней среды организации и её потенциала, нахождение конкурентных преимуществ организации и её слабых сторон, разработку предложений по проведению изменений различных компонентов организации с целью улучшения её деятельности.

И в связи с внедрением рыночных отношений в сфере экономики и бизнеса, особенности менеджмента начинают проявляться особенно ярко, поэтому управление как вид деятельности реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления. К числу важнейших функций управления относятся: планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Рассмотрение управления как функции связано с разработкой состава, содержания всех видов управленческой деятельности и их взаимосвязи в пространстве и во времени.

Изложенный в учебном пособии теоретический материал позволяет проводить анализ состояния таких важных элементов, как структура, культура, мотивация, управление персоналом с точки зрения совпадения основных теоретических концепций и действительного положения дел.

Изложенный в учебном пособии теоретический материал:

- рассматривает этапы становления современного менеджмента;

- формирует у будущих менеджеров понимание сущности менеджмента как способа управления, его необходимости и знание основополагающих принципов;
- раскрывает особенности управленческой деятельности.
- способствует формированию навыков менеджмента организации, планирования, мотивации и контроля;
- развивает способность принимать взвешенные управленческие решения, связанные с деятельностью организации;
- вырабатывает умение самостоятельно анализировать и моделировать реальные организационные структуры и системы управления.

Кроме того, менеджмент предъявляет комплекс требований не только к знаниям и компетенциям менеджера, но и к его личностным качествам. Как показывает исторический опыт, эффективные менеджеры в наибольшей степени обеспечивают конкурентную способность организации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ИТОГОВОМУ КОНТРОЛЮ

1. Сущность и социально-экономические условия формирования менеджмента.
2. Школа научного управления.
3. Административная школа управления.
4. Школа человеческих отношений.
5. Школа поведенческих наук.
6. Количественный подход к управлению.
7. Процессный подход к управлению.
8. Системный подход к управлению.
9. Ситуационный подход к управлению.
10. Внутренняя среда организации.
11. Внешняя среда прямого воздействия.
12. Внешняя среда косвенного воздействия.
13. Сущность планирования.
14. Подходы к планированию. Виды планов.
15. Процесс стратегического планирования.
16. Тактическое и оперативное планирование.
17. Формальные и неформальные организации.
18. Элементы проектирования организации.
19. Иерархия управления.
20. Линейная организационная структура.
21. Функциональная организационная структура.
22. Линейно-функциональная организационная структура.
23. Линейно-штабная организационная структура.
24. Матричная организационная структура.
25. Дивизиональная организационная структура.
26. Сущность и принципы делегирования полномочий.
27. Виды делегирования полномочий.
28. Координация в управлении.
29. Сущность мотивации.
30. Мотивационный процесс.
31. Иерархия потребностей А. Маслоу.
32. Теория ERG К. Альдерфера.
33. Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клееллонда.
34. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.
35. Теория ожидания (В. Врум).
36. Теория постановки целей (Э. Лок).
37. Теория равенства (справедливости) (С. Адамс).
38. Концепция партисипативного управления.
39. Модель Портера – Лоулера.
40. Сущность контроля.

41. Виды и типы контроля.
42. Процесс контроля.
43. Поведенческие аспекты контроля.
44. Контроллинг в управлении.
45. Функции и виды коммуникаций.
46. Коммуникационный процесс.
47. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.
48. Виды принимаемых решений. Подходы к принятию решений.
49. Этапы рационального решения проблем.
50. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
51. Формы власти и влияния.
52. Убеждение и участие.
53. Принципы управления.
54. Методы управления.
55. Личностно-деловые качества менеджера.
56. Стили управления.

ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ ПО САМОКОНТРОЛЮ

Тема 1		Тема 2		Тема 4		Тема 6		Тема 7		Тема 8		Тема 9		Тема 10		
1	4	1	4	1	1	1	4	1	2	1	2	1	4	1	4	
2	4	2	1	2	4	2	5	2	2	2	3	2	4	2	3	
3	1	3	1	3	4	3	4	3	5	3	1	3	4	3	4	
4	4	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	5	4	1	
5	2	5	3	5	2	5	2	5	3	5	3	5	1	5	3	
6	4	6	4	6	1	6	3	6	4	6	4				6	2
7	1	7	3	7	3	7	4	7	2	7	5				7	4
8	1	8	4	8	4	8	5	8	2	8	4				8	1
9	2	9	3	9	1	9	4	9	2	9	3				9	1
10	2	10	2	10	3	10	4	10	2	10	1				10	2
		11	3			11	1							11	4	
		12	5			12	2							12	5	
		13	1			13	4							13	3	
		14	1			14	3							14	4	
		15	5			15	5							15	3	
		16	2			16	5							16	1	
		17	2			17	2							17	3	
		18	1			18	3							18	2	
		19	2			19	1							19	3	
		20	5			20	2							20	1	
														21	1	
														22	2	
														23	5	
														24	3	
														25	1	

ГЛОССАРИЙ

Автократичный руководитель (autocratic leader) — руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он делает это не колеблясь.

Адаптивная структура (adaptive structure) — организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

Адвокат дьявола (devil's advocate) — используемый в процессе принятия решений метод, когда один из участников обсуждения побуждает остальных к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений.

Административные принципы (administrative principles) — одна из областей классического направления менеджмента, приверженцы которых уделяют основное внимание не отдельным сотрудникам, а организации в целом и таким управленческим функциям, как, планирование, организация, управленческая цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных сотрудников.

Аппарат (штаб) (staff) подразделения или функционеры, выполняющие некоторые специальные функции и являющиеся в них абсолютно компетентными.

Базисные потребности (основные, первичные) (primary needs) — обычно врожденные потребности, такие как потребность выжить.

Бихевиористский научный подход (behavioral sciences approach) — одна из областей гуманистического менеджмента, предполагающая применение социальных наук (социологии, психологии, антропологии, экономики) в организационном контексте.

БКГ — Бостонская консультационная группа (Boston Consulting Group).

Бюрократические организации (bureaucratic organizations) — одна из областей классического направления менеджмента, в котором основное внимание уделяется безличному, рациональному управлению посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности сотрудников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

Бюрократия (bureaucrasy) — тип организации, для которой характерно специализированное разделение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основанные на компетентности сотрудника.

Валентность (valency) — ценность или привлекательность полученных результатов для индивида.

Верификация (verification) — подтверждение достоверности чего-либо.

Вертикальная интеграция (vertical integration) в организации выражается в том, что создаются подразделения, формирующие все необходимое для производства конечного продукта внутри организации.

Вертикальная команда (vertical time) — формальная команда, включающая менеджера и его официальных подчиненных в соответствии с командной цепочкой организации.

Вертикальное разделение труда (vertical division of labor) — разделение и координация усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Взятка (bribery) — вознаграждение за злоупотребление служебным положением со стороны взяткополучателя в пользу взяткодателя.

Виноградная лоза (grapevine) — неформальная, объединяющая всех сотрудников организации коммуникативная сеть.

Власть (power) — возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние (influence) — поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

Внешнее вознаграждение (extrinsic reward) — все, что в рамках мотивации имеет ценность для сотрудника организации и может быть предложено ему в качестве стимула к работе: заработная плата, социальный пакет, престижное помещение для работы и т.п.

Внешняя траектория контроля (external locus of control) — убежденность сотрудника в том, что будущее находится вне сферы его контроля, определяется скорее внешними силами.

Внутреннее вознаграждение (intrinsic reward) — ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутреннее вознаграждение удовлетворяет потребности высшего порядка.

Внутренняя траектория контроля (internal locus of control) убеждение сотрудника в том, что будущее находится в его руках и что внешние силы не могут серьезно повлиять на него.

Вторичные потребности (secondary needs) — потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность, власть.

Высокая структура (tall structure) — управленческая структура, характеризующаяся низкой нормой управляемости и большим числом иерархических уровней.

Герой (hero) — человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры.

Гигиенические факторы (hygiene factors) — согласно двухфакторной

теории Герцберга, это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

Гомогенность (homogeneity) — одна из возможных ошибок в оценке, когда все сотрудники получают от проверяющего одну и ту же оценку, даже если показатели труда существенно различаются.

Горизонтальное разделение труда (horizontal division of labor) — разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Делегирование (delegation) — процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии.

Департаментализация (departmentation) — процесс деления организации на отдельные блоки (отделения, отделы, секторы).

Дерево решений (decision tree) — схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Децентрализация (decentralization) — смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

Децентрализованный контроль (decentralized control) — основывается на социальных ценностях, традициях, общих для сотрудников воззрениях и доверии, способствующих формированию приверженности сотрудников целям организации.

Диверсификация — расширение сферы деятельности с точки зрения производимой продукции и предоставляемых услуг.

Дивизиональная структура (divisional structure) — организационная структура, при которой в качестве основного критерия объединения в отдел выступает выпускаемая продукция.

Дистанция власти (power distance) — степень, в которой члены общества принимают как должное неравенство властных полномочий различных государственных институтов, организации, людей.

Дисфункциональные последствия конфликта (dysfunctional conflict) — приводят к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

Должностные инструкции (job description) — краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Единомыслие (groupthink) — тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление, с тем, чтобы не нарушать гармонию группы.

Единоначалие (unity of command) — принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Женственность (феминизм) (femininity) — культурная ориентация на

устойчивые человеческие взаимоотношения, совместную работу групповое принятие решений, высокое качество жизни.

Жизненный цикл организации (organization life cycle) — прохождение организацией стадий эволюционного развития (рождение, юность, средний возраст, зрелость).

Закон эффекта (law of effect) — концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тип Доведения, позволяющий по их оценкам, удовлетворить их потребности и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

Законная (легитимная) власть (legitimate power) — власть, происходящая из официальной должности менеджера и сопряженных с ней полномочий.

Иерархическая структура (tall structure) — организационная структура, характеризующаяся многоуровневым правлением и незначительным объемом управления на каждом уровне. Процесс создания иерархии — называется скалярным процессом (от лат. scalaris — лестничный, ступенчатый).

Имитация (simulation) — процесс разработки модели реальной ситуации выполнения экспериментов с целью понять, как будет реально изменяться ситуация.

Интеграция (integration) — процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

Интерактивная группа (interactive group) — форма группового принятия решений, когда выбор осуществляется во время встречи имеющих конкретную задачу и цели сотрудников.

Интерактивный руководитель (interactive leader) — руководитель, уделяющий большое внимание достижению консенсуса, участию в работе всех членов коллектива, их взаимодействию и взаимопониманию.

Канал связи (channel) — применительно к обмену информацией — средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

Классическая школа управления (classical school of management) — подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

Команда вертикальная (vertical team) — формальная команда, включающая в себя менеджера и его официальных подчиненных в соответствии командной цепочкой организации.

Команда горизонтальная (horizontal team) — формальная команда,

состоящая из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов.

Коммуникации (Communication) — процесс, в ходе которого два человека или более обмениваются информацией и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него.

Компенсационная справедливость (compensatory justice) - концепция, утверждающая, что ответственная сторона обязана возместить пострадавшим от ее действий людям причиненный ущерб. Более того, люди не должны нести ответственность за события, которые лежат вне сферы их контроля.

Конкурентоспособность (competitiveness) — способность делать что-либо лучше, чем другие.

Контроль (controlling) — управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями сотрудников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесением необходимых корректив.

Конфликт (conflict) — несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Концепция справедливости (justice approach) — этическая концепция, утверждающая, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости.

Критический путь (critical path) — самая длительная последовательность событий при выполнении проекта. Последовательность событий, обеспечивающая завершение проекта в возможно кратчайшие сроки.

Кружок качества (quality circle) — группа сотрудников, которые на добровольных началах собираются для обсуждения проблем качества и выработки идей по повышению качества.

Культура (culture) — набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации.

Культура высокого контекста (high-context culture) — культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в создании социальных взаимоотношений.

Культура низкого контекста (low-context culture) — культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в обмене фактами и информацией.

Культурный разрыв (culture gap) — различия между желаемыми и фактическими культурными нормами и ценностями в организации.

Либеральный руководитель (laissez-faire leader) — руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

Лидерство (руководство) (leading) — управленческая функция, предполагающая использование влияния менеджера для мотивации сотрудников к достижению целей организации.

Линейные властные полномочия (line authority) — форма властных полномочий, означающая, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных.

Линейные полномочия (line authority) — полномочия, которые передаются от начальника к подчиненному и далее другим подчиненным. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации.

Масштаб отклонений (range of deviation) — заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

Матричная организация (matrix organization) — тип адаптивной структуры, в которой члены Сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем конкретного проекта, и перед руководителем отдела, где они работают постоянно.

Менеджмент (management) — эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над ресурсами организации.

Механистическая структура (mechanistic structure) — традиционно-бюрократическая форма организации в противоположность органической, или адаптивной, структуре.

Миссия (mission) — в планировании основная общая цель или задача организации.

Модель (model) — представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, поскольку упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние соотношения.

Модель Портера-Лоулера (Porter-Lawler model) — ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Включает пять переменных: усилия, ожидания, результативность, вознаграждение, удовлетворение.

Модель принятия решений Врума-Йеттона (Vroom-Jetton leadership decision model) — вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

Модель Хоманса (Romans model) — теория группового поведения, помогающая объяснить, как в рабочей обстановке образуются неформальные группы, которые влияют на поведение людей во время работы. Ее элементами являются взаимодействие, чувства и действия.

Мотиваторы (motivators) — в двухфакторной теории Герцберга это факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов проистекают из сущности самой работы.

Мотивация (motivating) — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Мужественность (маскулинность) (masculinity) — определяемое культурой стремление членов общества или организации к достижениям, проявлениям героизма, уверенности в себе, высоким результатам труда и материальному успеху.

Мультипликативная защита (multiple advocacy) — используемый в процессе принятия решений метод, когда мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники.

Невербальные коммуникации (nonverbal communication) — сообщения, которые выражаются не словами, а действиями или поведением людей.

Нейтрализаторы (neutralizer) — ситуационные переменные, препятствующие демонстрации лидером определенных образцов поведения.

Неприятие неопределенности (uncertainty avoidance) — ценностная характеристика, отражающая степень неприятия членами общества неоднозначности и двусмысленности, выражающейся в чувствах дискомфорта, тревоги, неуверенности, а значит, стремлении к определенности и стабильности.

Неформальная организация (informal organization) — спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Нимбовая ошибка (halo error) — один из типов ошибочных оценок, когда сотрудник получает одинаковые оценки по всем показателям, даже если в действительности его работа по некоторым аспектам не так хороша или плоха, как по другим.

Норма управляемости или объем управления (span of management) — число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру; определяет степень, в которой руководитель отслеживает действия подчиненных.

Обратная связь (feedback) — реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли отправленная им информация.

Обучающаяся организация (learning organization) — организация, в которой каждый сотрудник вовлечен в решение возникающих проблем, побуждающая всех своих сотрудников к непрерывному, основанному на накопленном опыте совершенствованию профессионального мастерства и саморазвитию.

Обязательные согласования (compulsory consultation) — форма административных полномочий, когда линейные руководители обязаны обсуждать вопросы с подчиненными, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству («посоветоваться с народом»).

Операционный менеджмент (operations management) — формально определяется как поле деятельности менеджеров в области производства продукции и услуг, что предполагает использование методов и приемов решения производственных проблем.

Организационная структура (structure, organizational) — логические соотношения уровней управления и функциональных областей, построенные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Организация формальная (organization, formal) — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Органическая структура (organic structure) — свободно развивающаяся организационная структура, деятельность которой регламентируется ограниченным сводом правил и требований, в которой менеджмент стимулирует командную работу, а процесс принятия решений децентрализован.

Ответственность (responsibility) — обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Патернализм (от лат. pater — отец) — предполагает хорошее поведение и послушание со стороны сотрудников («дети») и справедливую строгость, заботу и мудрое наставничество со стороны менеджера («отец»).

Планирование (planning) — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Плоская структура (short structure) — структура организации, характеризующаяся малым числом уровней управления и широким объемом управления.

Поведение, ориентированное и контроль (control-oriented behavior) — стремление сотрудников вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые объектом пристального внимания не являются.

Подразделение (subunit) — формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Политика (policy) — общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Портфельная стратегия (portfolio strategy) — разновидность стратегии корпоративного уровня, предполагающая наличие у компании нескольких бизнес-единиц и товарных линий, логически дополняющих друг друга, что позволяет ей воспользоваться синергетическим эффектом и конкурентными преимуществами.

Потребности (needs) — психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Правила (rules) — точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

Предания (story) — основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации.

Принцип исключений (exception principle) — концепция, согласно которой только значительные отклонения от стандартов и правил должны побуждать срабатывать систему контроля.

Принцип соответствия (parity principle) принцип, согласно которому руководство должно делегировать сотруднику достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

Принцип «фрустрация—регрессия» (frustration-regression principle) — идея, в соответствии с которой в случае, если удовлетворить потребность высокого уровня не удастся, у сотрудника может произойти возврат к уже насыщенной потребности более низкого уровня.

Проактивные действия (proactive response) — компания берет на себя инициативу в социальных вопросах, самостоятельно идентифицирует общественные интересы и действует, не дожидаясь давления со стороны заинтересованных групп.

Прогнозирование (forecasting) — метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Проектная организационная структура (project organization) — временная организационная структура, созданная для достижения конкретной, четко очерченной цели.

Производительность (efficiency) — использование минимального объема ресурсов для производства данного объема продукции или получения определенного результата.

Процедурная справедливость (procedural justice) — концепция, в соответствии с которой администрирование должно основываться на четких, понятных, постоянно и непредвзято проводимых в жизнь правилах.

Процессный подход к управлению (process approach to management) — подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Процесс управления (management process) — общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций.

Разумная вера (rational faith) — влияние, основанное на вере исполнителя в то, что оказывающий влияние имеет соответствующий опыт. Знания руководителя принимаются на веру.

Распределительная справедливость (distributive justice) — концепция, предполагающая, что отношение менеджера к подчиненным основывается на объективных критериях, характеристиках, нормах, обычаях и ценностях населения страны, в которой оперирует организация; если решение относится к подобным друг другу индивидам, оно должно в равной степени распространяться на одного и другого.

Региональная организационная структура (territorial departmental Non) — тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

Реинжиниринг (reengineering) — радикальная перестройка бизнес-процессов организации, цель которой состоит в достижении более высоких показателей качества продукции и уровня обслуживания, снижении издержек, когда основной акцент переносится на процессы, а не функции; нередко выражается в отказе от вертикальной структуры и формировании команд.

Референтная власть (referent power) — возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются и хотят быть на него похожим.

Руководители низового звена (линейные \ супервайзеры) (supervisors) — руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

Селективное восприятие (perceptual selectivity) — отбор людьми из всего комплекса явлений лишь некоторых, привлекающих внимание объектов и раздражителей.

Семантика (semantics) — изучение способа использования слов и передаваемых ими значений.

Сервисный руководитель (servant leader) — руководитель, который действует как бы на двух уровнях: служит достижению целей и потребностей подчиненных и реализации общей цели или задачи организации в целом.

Сетевая структура (network structure) — организационная структура, в соответствии с которой компания деагрегирует свои основные функции отдельным, работающим по контрактам фирмам, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.

Сетка управления (managerial grid) — двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу, в руководстве различаются пять основных стилей: вертикальная ось сетки представляет «заботу о людях», а горизонтальная — заботу о человеке.

Система (system) — единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система обратной связи (feedback system) — в управлении любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Ситуационная теория мотивации (process theory of motivation) — модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

Ситуационный подход (contingency approach) — модель руководства, в которой рассматриваются взаимосвязи стилей лидерства и сложившейся в организации ситуации.

Содержательные теории мотивации (content theory of motivation) — теория мотивации, основанная на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда.

Социокультурные факторы (sociocultural factors) — установки, жизненные ценности и традиции. Должны учитываться в менеджменте (например, патернализм, приверженность справедливости, чинопочитание, тендерная дискриминация, приверженность иерархичности, единомыслие).

Социотехническая система (sociotechnical system) — система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

Справедливость (equity) — ситуация, возникающая, когда соотношение индивидуального выхода и входа сотрудника примерно равно пропорции входов и выходов коллег.

Стиль руководства (leadership style) — обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (демократический, автократический, либеральный).

Стратегия (strategy) — общий, всесторонний план достижения целей.

Субституты (substitute) — ситуационные переменные, которые делают ненужным или излишним руководство менеджера.

Теория жизненного цикла (life cycle theory) — ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно

меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т. е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

Теория X (theory X) — термин Дугласа Мак-Грегора, относящийся к оценке автократического руководителя. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности. Главный вывод — людей надо принуждать работать.

Теория Y (theory Y) — термин Дугласа Мак-Грегора. В соответствии с этой теорией при определенных условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории, большая часть населения обладает творческим потенциалом.

Теория Z (theory Z) — концепция менеджмента, объединяющая японские и североамериканские методы управления.

Теория ожидания (expectancy theory) — наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория справедливости (equity theory) — ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют; отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу.

Технология (technology) — любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы для получения желаемых продукции или услуг.

Управление по целям (management by objectives MBO) — метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

Фильтрация (filtering) — тенденция искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или на каком-либо уровне в пределах организации.

Формальная группа (formalgroup) — группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно бывает выполнение какого-либо конкретного задания.

Функциональная организационная структура (functional departmenta-tion) — тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемых отдельными подразделениями.

Функциональные области (functional areas) — области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

Функциональные полномочия (functional authority) — форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

Харизма (charisma) — влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Хоторнский эксперимент (Hawthorne experiments) — эксперимент, проводившийся во второй половине 20-х гг. XX в. на заводе Хоторна в Чикаго Элтоном Мэйо. Эксперименты показали, что поведенческие факторы и взаимоотношения в коллективе оказывают на производительность труда не меньшее влияние, чем гигиенические условия труда (освещенность, температура воздуха, заработная плата и т. п.). Результаты хоторнских экспериментов имели очень важное значение для развития теории менеджмента и становления школы человеческих отношений.

Цели (objectives) — в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Цель (goal) — желаемое состояние будущего, достичь которого пытается организация.

Централизация (centralization) — условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Цепь команд (chain of command) — иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как «скалярная подчиненность», «скалярная цепь».

Четыре системы Лайкерта (Likerts four systems) — постулат Рэнсиса Лайкерта, согласно которому существует четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно авторитарный, консультативно-демократический и вовлечено-демократический.

Школа науки, управления (management science school, MS) — подход к управлению, для которого характерное применение научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется количественным подходом.

Школа научного управления (scientific management school) — первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд

может быть измерен перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

Школа поведенческих бихевиористических наук (behavioral science school) — концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения. Это движение сложилось после Второй мировой войны и основано на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организаций и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

Школа человеческих отношений (human relations school) — исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Экспертная власть (expert power) — власть, возникающая вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции.

Эмпатия (empathy) — личностная аналогия, способность представить себя рассматриваемым объектом, чтобы оценить испытываемые им воздействия. В менеджменте проявляется как внимание к чувствам других людей (например, при разрешении конфликта, при ведении переговоров или в вопросе выбора одежды для деловой встречи).

Эталонная власть (referent power) — влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

Эффект Хоторна (Hawthorne effect) — условие, в котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводят к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

Эффективность организации (efficiency organizational) — степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация преуспела в выполнении своих функций.

Эффективность производства (operations performance) — рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации

АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Б**
Бостонская консультативная группа (БКГ) 103
- В**
Вебер М. 16
Власть 229
Влияние 229
Внутренние переменные 42

Внутренняя среда организации 42
Вознаграждение 164
Восприятие 50
Вторичные потребности 162

Вурворд Д. 45

Выбор стратегии 103
- Д**
Двухфакторная теория Ф. Герцберга 171
Деловая стратегия 117
Делегирование 150

Департаментализация 73

Децентрализация 76
Дивизиональная организационная структура управления 146
Дифференциация 76
Друкер П. 26, 57
- Е**
Единоначалие 154
- З**
Задачи организации 44
Заключительный контроль 185
Закон результата 163
Закрытая система 35
Запрограммированное решение 219
- И**
Иерархия потребностей А. Маслоу 166
Иерархия управления 139
Интеграция 76
Интуитивное решение 221
- К**
Календарное планирование 109
Канал 200
Классическая школа управления 13
Количественный подход к управлению 31
- Коммуникационный процесс 199
Коммуникация 197

Компромисс 220
Конкуренты 59
Контроллинг 190
Контроль 78, 183
Концепция партисипативного управления 178
Координация 76
- Л**
Лидерство 52, 229
Линейная организационная структура управления 141
Линейно-функциональная организационная структура управления 143
Линейно-штабная организационная структура управления 144
Люди организации 48
- М**
МакГрегор Д. 20
Маркетинговая концепция менеджмента 29
Матричная организационная структура управления 145
Менеджер 41, 243
Менеджмент 40

Методы управления 82
Миссия организации 99
Модель Портера–Лоулера 179
Модель Хоманса 137
Мотивация 77, 161
- Н**
Незапрограммированное решение 219
Неформальная организация 133
Норма управляемости 154
- О**
Ожидания 50, 172
Оперативное планирование 107
Организация 53
Организовать 33
Организационная структура, ориентированная на потребителя 147
Организационное решение 218
Открытая система 35
Отношение 51
Отправитель 200

П

План 71
Планирование 69, 92, 110
Первичные потребности 162
Побуждение 163
Поведенческие науки 19
Полномочия 149
Получатель 200
Поставщики 55
Потребители 57
Потребности 50
Портер М. 61
Портфельная стратегия 114
Предварительный контроль 184
Предрасположенность (одаренность) 50
Принципы управления 80
Принятие решений 218
Продуктовая организационная структура 147
Процесс контроля 187
Процесс планирования 95
Процесс разработки планов 96
Процессуальные теории мотивации 172
Процессуальный подход к управлению 32

Р

Рабочая среда 52
Рациональное решение 221
Региональная организационная структура 148
Решение 218

Руководитель высшего звена 141
Руководитель низового звена 139
Руководитель среднего звена 140

С

Связь 73
Семантика 206
Система 35
Системный подход к управлению 34
Ситуационный подход к управлению 36
Содержательные теории мотивации 166
Сообщение 200
Среда косвенного воздействия 62
Среда прямого воздействия 55
Стиль управления 248
Стратегическое планирование 99
Стратегическое управление 113

Стратегия 99

Структура организации 43

Структура системы 141

Т

Тактическое планирование 107

Тейлор Ф. 8, 9, 10

Текущий контроль 185

Теория Дэвида МакКлелланда 170

Теория ожиданий (В. Врум) 172

Теория постановки целей (Э. Локк) 174

Теория равенства (С. Адамс) 176

Теория хаоса 28

Теория «7-S» 27

Теория ERG К. Альдерфера 168

Томпсон Д. 46

Трудовые ресурсы 57

У

Управление по целям 26

Ф

Фоллет М. 8, 18

Форд Г. 9, 11, 12

Формальная организация 124

Функциональная организационная структура управления 142

Х

Характеристики внешней среды 53

Харизма 235

Ц

Цели организации 43

Цели подразделений 43

Ценности 51

Централизация 15, 76

Ш

Школа социальных систем 25

Школа человеческих отношений 17

Э

Эмерсон Г. 12

Эмпатия 209

Эмпирическая школа управления 22

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бондаренко, В.В. Менеджмент. Введение в профессию (для бакалавров): учебное пособие [Электронный ресурс] / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина. — М.: КноРус, 2015. — 284 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53466
2. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник. — М.: Проспект, 2016. — 614 с.
3. Грибов, В.Д., Кисляков, Г.В. Управленческая деятельность: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2015. — 336 с.
4. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. — М.: ФЛИНТА, 2011. — 278 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20188
5. Ермолаева, Л.Д. Основы менеджмента: учебное пособие [Электронный ресурс]. — М.: ФЛИНТА, 2014. — 87 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=51792
6. Иванова, И.А., Сергеев, А.М. Менеджмент: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2016. — 306 с.
7. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник. — М.: Феникс, 2015. — 352 с.
8. Ключников, А.В. Основы менеджмента: учебное пособие [Электронный ресурс]. — М.: Советский спорт, 2010. — 171 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53263
9. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник. — М.: Юрайт, 2013. — 640 с.
10. Котлер, Ф., Келлер, К.Л. Маркетинг. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2015. — 800 с.
11. Латфуллин, Г.А., Никитин, А.С., Серебренников, С.С. Теория менеджмента. — СПб.: Питер, 2016. — 464 с.
12. Летуновский, В.В. Менеджмент по Суворову: Наука побеждать [Электронный ресурс]: — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 336 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=32510
13. Маслова, Е.Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров: учебное пособие [Электронный ресурс]. — М.: Дашков и К°, 2014. — 160 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=50251
14. Мельникова, Л.Р. Сборник заданий по менеджменту [Электронный ресурс]. — СПб.: НИУ ИТМО (Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики), 2012. — 43 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=43845
15. Мокроносов, А.Г. Выявление проблемных зон системы ме-

менеджмента промышленных предприятий: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / А.Г. Мокроносов, А.А. Балашов. — М.: Креативная экономика, 2012. — 36 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=3992

16. Попович, А.М. Основы менеджмента: практикум [Электронный ресурс] / А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт. — Омск: ОмГУ (Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского), 2012. — 268 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=12891

17. Родионова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2016. — 279 с.

18. Спивак, В.А. Деловые коммуникации: теория и практика. — М.: Юрайт, 2015. — 460 с.

19. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник [Электронный ресурс] / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. — М.: КноРус, 2014. — 419 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53465

20. Тодошева, С.Т. Теория менеджмента (для бакалавров): учебное пособие [Электронный ресурс]. — М.: КноРус, 2013. — 214 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53560

21. Трофимова, Л.А., Трофимов, В.В. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2016. — 336 с.

22. Уколов, В.Ф., Розенков, Д.А., Быстрыakov, И.К. Теория управления: учебник. — М.: Экономика, 2015. — 1008 с.

23. Черникова, С.А. Особенности организации управленческого учета в системе менеджмента предприятиями агропромышленного комплекса: монография. — Пермь: АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», 2012г. — 178 с.

24. Черникова, С.А., Исаков, Ю.А. Трудовые ресурсы как фактор производства // Российское предпринимательство. — 2014. — № 5 (251). — С. 55-62. — Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/31917/>

25. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие [Электронный ресурс] / П.В. Шеметов, С.В. Петухова, Л.Е. Чередникова. — М.: Омега-Л, 2012. — 408 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5533

26. Юсупова, С.Я. Общий и административный менеджмент. Пособие для подготовки: учебное пособие [Электронный ресурс] / С.Я. Юсупова, Р.А. Исаев, М.А. Буралова. — М.: Дашков и К°, 2013. — 384 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=44075

Учебное издание

Черникова Светлана Александровна,
Миронова Наталия Алексеевна,
Мыльникова Елена Михайловна,
Нагибина Надежда Павловна

Менеджмент
Учебное пособие

Подписано в печать 23.08. 2016. Формат 60х84 1/16.
Усл. печ. л. 17,44. Тираж 50 экз. Заказ № 108

ИПЦ «Прокрость»

Пермской государственной сельскохозяйственной академии
имени академика Д.Н. Прянишникова,
614990, г. Пермь, ул. Петропавловская, 23, тел. (342) 210-35-34